

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

انجمن علمی آموزش و توسعه منابع انسانی ایران

فصلنامه آموزش و توسعه منابع انسانی

سال هشتم، شماره ۲۹

تابستان ۱۴۰۰

- این فصلنامه براساس نامه شماره ۶۵۷۵۱ / ۳ / ۱۸ از جلسه کمیسیون بررسی نشریات علمی وزارت علوم، تحقیقات و فناوری مورخ ۱۳۹۴ / ۰۳ / ۲۰ موفق به دریافت اعتبار علمی - پژوهشی گردیده است.
- این فصلنامه براساس نامه شماره ۹۴ / ۹۶۳۳ مورخ ۱۳۹۴ / ۰۵ / ۰۵ از وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی موفق به دریافت پروانه انتشار گردیده است.
- این فصلنامه در پایگاه علوم جهان اسلام (ISC) نمایه شده است.

فصلنامه آموزش و توسعه منابع انسانی

سال هشتم، شماره ۲۹، تابستان ۱۴۰۰

صاحب امتیاز:

انجمن علمی آموزش و توسعه منابع انسانی ایران

مدیر مسئول:

دکتر اباصلت خراسانی

سردبیر:

دکتر کورش فتحی واجارگاه

مدیر داخلی:

حمیده بافنده

ویراستار انگلیسی:

دکتر نسرين اصغرزاده

طراح جلد:

رضا رجایی

ویراستار فارسی:

دکتر فیروز نوری کلخوران

حروف‌نگار و صفحه‌آرا:

حمیده بافنده

نشانی دفتر فصلنامه:

تهران، خیابان کریم خان زند، نبش خیابان دکتر عضدی (آبان شمالی)، ساختمان دانشگاه علامه

طباطبایی، طبقه دوم، واحد ۲۲۰، انجمن علمی آموزش و توسعه منابع انسانی ایران

رایانامه : istd.journal@gmail.com

نشانی اینترنتی : www.istd.ir

تلفن: ۸۱۰۳۲۲۲۸

دورنگار: ۸۱۰۳۲۲۲۸

هیئت تحریریه

ردیف	نام و نام خانوادگی	مرتبه علمی	رشته تحصیلی	محل خدمت
۱	سید حسین ابطحی	استاد	مدیریت و بهسازی منابع انسانی	استاد بازنشسته دانشگاه علامه طباطبایی
۲	خدایار ابیلی	استاد	مدیریت آموزشی	دانشگاه تهران
۳	محمد حسن پرداختچی	استاد	مدیریت آموزشی	دانشگاه شهید بهشتی
۴	علی تقی پور ظهیر	استاد	برنامه ریزی درسی و مدیریت آموزش عالی	استاد بازنشسته دانشگاه علامه طباطبایی
۵	کوروش فتحی واجارگاه	استاد	برنامه ریزی درسی	دانشگاه شهید بهشتی
۶	آرین قلی پور	استاد	مدیریت سیاستگذاری	دانشگاه تهران
۷	طهمورث حسنقلی پوریاسوری	استاد	مدیریت بازرگانی	دانشگاه تهران
۸	اباصلت خراسانی	دانشیار	برنامه ریزی توسعه آموزش عالی	دانشگاه شهید بهشتی
۹	بهروز قلیچلی	استادیار	مدیریت رفتار سازمانی	دانشگاه شهید بهشتی

داوران علمی این شماره به ترتیب الفبا

۱. دکتر بهروز قلیچ لی، دانشیار مدیریت دانشگاه شهید بهشتی
۲. دکتر رحمت الله پاکدل: دکتری مدیریت آموزشی
۳. دکتر سعید صفایی موحد: دکتری برنامه درسی دانشگاه خوارزمی
۴. دکتر فیروز نوری کلخوران: دکتری برنامه ریزی درسی دانشگاه شهید بهشتی

اهداف فصلنامه و شرایط پذیرش مقاله

فصلنامه آموزش و توسعه منابع انسانی به منظور ارائه تازه‌ترین نظریه‌ها و یافته‌های علمی در حوزه‌های آموزش و توسعه منابع انسانی و همچنین به جهت تبادل و نشر افکار و اندیشه‌های بدیع، از اندیشمندان، صاحب‌نظران، دانش‌پژوهان، کارشناسان، استادان و دانشجویان دعوت می‌نماید تا با مدنظر قرار دادن نکات زیر، دانسته‌ها و یافته‌های خود را در قالب مقاله‌های علمی-پژوهشی برای چاپ و انتشار در فصلنامه آموزش و توسعه منابع انسانی به نشانی اعلام شده ارسال نمایند؛ از این‌رو اهداف این نشریه به شرح ذیل اعلام می‌شود:

اهداف فصلنامه

- کمک به ارتقای تحقیقات علمی آموزش و توسعه منابع انسانی در سطح ملی و بین‌المللی
- کمک به ارتقای سطح فرهنگ و دانش علمی و فنی متخصصان، کارشناسان، دست‌اندرکاران و علاقه‌مندان در رشته‌های مرتبط با زمینه‌های آموزش و توسعه منابع انسانی کشور
- کمک به ایجاد ارتباط میان مراکز آموزشی و تحقیقاتی و همچنین پژوهشگران و کارشناسان به منظور انتقال و تبادل آموخته‌ها و تجربیات و کسب دستاوردهای تازه علمی
- مشارکت طلبی محققان، مدیران و کارشناسان آموزش و توسعه منابع انسانی در تدوین مقالات

شرایط پذیرش مقاله به لحاظ محتوا

- همسو بودن با اهداف فصلنامه باشد.
- جنبه‌های علمی و پژوهشی داشته باشد.
- حاصل مطالعات، تجربه‌ها و پژوهش‌های نویسنده/ نویسندگان باشد.
- برای هیچ نشریه داخلی یا خارجی ارسال یا در هیچ نشریه‌ای چاپ نشده باشد.

ضوابط نهایی پذیرش مقاله برای درج در فصلنامه

- تأیید داوران منتخب شورای علمی فصلنامه
- موافقت شورای علمی فصلنامه

«راهنمای نگارش مقاله برای چاپ در نشریه آموزش و توسعه منابع انسانی»

رعایت دستورالعمل زیر در نگارش مقاله‌هایی که برای چاپ به نشریه علمی- پژوهشی ارسال می‌گردند، ضروریست.

- مشخصات کامل نویسندگان به فارسی و انگلیسی در سامانه فصلنامه (کاملاً منطبق با موارد ستاره‌دار و الزامی سامانه) درج گردد.
- بطور کلی فایل‌های مقاله (فایل‌های ورد و پی دی اف) که در سامانه بارگذاری می‌گردد، بایستی فاقد اسامی و اطلاعات نویسندگان باشد.
- ارسال فرم تعهد نویسندگان بصورت فایل JPG و بارگذاری در سامانه.

۱- نوع مقاله

مقاله‌های پژوهشی مرتبط با هر یک از زمینه‌های آموزش و توسعه منابع انسانی که به زبان فارسی نوشته شده و برای نخستین بار منتشر می‌شوند جهت چاپ، مورد بررسی هیأت تحریریه مجله قرار خواهند گرفت. استفاده از مقالات منتشر شده در این فصلنامه در سایر مجلات یا کتاب‌ها، بدون ذکر نام مأخذ ممنوع است.

۲- روش تدوین

مقاله در برنامه Word در سایز A4 به ابعاد (Width:21 و Height: 29.7) با فواصل حاشیه‌ای ۵.۳۵ سانتی‌متر از بالا و پایین و ۴ از راست و چپ، با قلم B Nazanin و اندازه حروف ۱۲ و با فاصله سطر ۱ سانتی‌متر، با رعایت تمام اصول نگارشی و رعایت نیم‌فاصله، بدون اشتباه و خط‌خوردگی تایپ شده؛ تعداد صفحات آن از ۲۵ صفحه نباید بیشتر شود. مقاله به ترتیب از اجزای زیر تشکیل خواهد شد:

۲-۱- صفحه عنوان

صفحه اول مقاله فقط شامل عنوان مقاله و چکیده مقاله باشد. چکیده فارسی، با فونت بی‌نازنین و سایز ۱۰ و با فاصله ۱ سانتی‌متر نوشته شود.

۲-۲- چکیده

چکیده بایستی حداکثر ۲۵۰ کلمه باشد و شامل هدف، روش، یافته‌ها و واژه‌های کلیدی باشد.

۲-۳- واژه‌های کلیدی

حداکثر ۵ واژه کلیدی، درباره موضوع مورد پژوهش در انتهای چکیده ارائه شود.

۲-۴- مقدمه

مقدمه بایستی با طرح مسأله و مرور پژوهش‌های انجام شده و جمع‌بندی آن‌ها هدف پژوهش را توجیه کند.

۲-۵- روش پژوهش

شیوه اجرای پژوهش، طرح آماری و روش‌های شناسایی و ارزیابی توضیح داده شود.

۲-۶- یافته‌های پژوهش

تمامی نتایج کیفی و کمی به‌دست آمده در این قسمت ارائه گردد. در صورت نیاز می‌توان موضوعات را طبقه‌بندی نموده و از جدول، منحنی، نمودار و یا تصویر استفاده کرد.

۲-۷- بحث و نتیجه‌گیری

با توجه به هدف و یافته‌های سایر پژوهش‌ها، نتایج حاصله از پژوهش تجزیه و تحلیل شده و درباره آن‌ها نتیجه‌گیری لازم را بیان نماید.

■ راهنمای نگارش منابع درون متنی

ارجاع به منابع در همه موارد لازم به صورت کامل رعایت شود. برای ارجاع به یک منبع از سیستم شماره گذاری استفاده گردد. بدین شکل که منابع در قسمت فهرست منابع و براساس ترتیب استفاده در متن طبقه بندی گردیده و به ترتیب شماره گذاری شوند. در هر کجای لازم متن، عدد مربوط به منبع مورد نظر در پرانتز آورده شود. در صورت استفاده از نرم افزار EndNote در بخش استایل گزینه Vancouver را انتخاب نمایید.

■ راهنمای نگارش منابع در انتهای متن

منابع بایستی با فونت Times New Roman و اندازه ۱۰ سانتی متر (فقط به صورت انگلیسی). منابع فارسی را نیز از قسمت چکیده انگلیسی آن استفاده کرده و آنرا به صورت انگلیسی ارجاع دهید. رفرنس ها به فرمت کلی و نکوور درج می گردد.

- 1- Lancaster S, Milia LD, Cameron R. Supervisor Behaviors that Facilitate Training Transfer. *Journal of Workplace Learning*. 2013; 25(1): 6-22.
- 2- Abtahi H. *Training and Development of Human Capitals*. 2004. Tehran: Pooyand Publication.
- 3- Paul S, Stein F, Ottenbacher K.J, Liu Y. The Role of Training on Research Productivity among Managers. *Training Journal*. 2010; 9(1): 24-40.

■ راهنمای نگارش محتوای متن مقاله:

۱- مقاله در برنامه Word در سایز A4 به ابعاد (Width:21 و Height: 29.7) با فواصل حاشیه ای ۵.۳۵ سانتی متر از بالا و پایین و ۴ از راست و چپ، با قلم B Nazanin و اندازه حروف ۱۲ و با فاصله سطر ۱ سانتی متر، با رعایت تمام اصول نگارشی و رعایت نیم فاصله، بدون اشتباه و خط خوردگی تایپ شده؛ تعداد صفحات آن از ۲۵ صفحه نباید بیشتر شود.

۲- عناوین بخش‌ها، با فونت بی‌نازنین (B Nazanin) بصورت بولد (Bold) و سایز ۱۲ سانتی متر نوشته شود.

۳- ابتدای هر پاراگراف در متن مقاله، بایستی دارای تو رفتگی باشد.

۴- معادل‌های لاتین اسامی و اصطلاحات مهم بایستی حتماً پانویس شوند. ارجاعات زیرنویس شده بایستی با فونت Times New Roman و اندازه ۸ سانتی‌متر و حرف اول بصورت بزرگ نوشته شده و به ترتیب عدد، نقطه بعد از عدد و ارجاع مورد نظر باشد.

۵- رعایت اصل نیم‌فاصله در نگارش مطالب کل مقاله الزامی است. بطور مثال:

• می‌گردد	×	می‌گردد ✓
• صفحه‌های	×	صفحه‌های ✓
• ساخته‌اند	×	ساخته‌اند ✓
• یافته‌ها	×	یافته‌ها ✓
• سازمان‌ها	×	سازمان‌ها ✓

۶- در تنظیم جداول، منحنی‌ها، اشکال و تصاویر رعایت نکات زیر الزامی است:
- اطلاعات جداول، نباید به صورت منحنی و یا به شکل دیگر در مقاله تکرار شوند. شماره و عنوان جداول‌ها در بالا و منبع آن‌ها در پایین ذکر گردد (تمامی جداول و اشکال بایستی رفرنس داده شوند).

- مطالب جداول و شکل‌ها بایستی بصورت فایل ورد بوده و با فرمت بی‌نازنین (برای موارد فارسی) و Times New Roman برای موارد لاتین و با اندازه ۱۰ سانتی‌متر نوشته شوند.

- هر ستون جدول باید دارای عنوان و واحد مربوط به خود باشد و چنانچه تمام ارقام جدول دارای واحد یکسان باشند، می‌توان واحد را در عنوان جدول در پرانتز یا شکل خاص دیگر ذکر نمود.

- توضیحات اضافی عنوان و متن جدول، به صورت زیر نویس ارائه می‌گردد. نتایج بررسی‌های آماری، باید به یکی از روش‌های علمی در جدول منعکس شود و در هر صفحه نباید بیش از دو جدول آورده شود.

- شکل‌ها باید به صورت سیاه و سفید و با کیفیت مناسب و مطلوب تهیه شده و شماره، عنوان منابع آنها در پایین بیاید.

عکس‌ها باید واضح، مطالب آنها خوانا و دارای مقیاس باشند. ذکر مأخذ عکس‌ها یا شکل‌هایی که از منابع دیگر اقتباس شده‌اند الزامی است.

- جداول، شکل‌ها، نمودارها و عکس‌ها در داخل متن و نزدیک موضوع مربوطه و به شکل معمول تایپ گردد.

- در صورتی که مقاله حاصل پایان‌نامه کارشناسی ارشد و رساله دکتری باشد، ذکر اسامی کلیه نویسندگان (دانشجو، استادان راهنما و مشاور) الزامی است.

- مسئولیت کلیه مطالب مندرج در مقاله اعم از جداول، اعداد و ارقام و... به عهده نویسنده یا نویسندگان مقاله است؛ همچنین «فصلنامه آموزش و توسعه منابع انسانی» در انتخاب، ویرایش و تلخیص مقاله‌های دریافتی آزاد است.

*** مجله آموزش و توسعه منابع انسانی حق رد، پذیرش و یا ویراستاری فارسی و انگلیسی مقالات را برای خود محفوظ می‌دارد و از اعاده مقالات دریافتی معذور است.

*** پذیرش مقالات از طریق سامانه نشریه به آدرس www.istd.saminattech.ir انجام می‌گیرد.

*** از زمان انجام مطالعه تا ارسال مقاله نبایستی بیش از ۵ سال فاصله باشد.

فهرست مطالب

- طراحی الگوی راهبردی جانشین پروری با تأکید بر یادگیری سازمانی در دانشگاه‌های کشور
(مورد مطالعه؛ دانشگاه آزاد اسلامی استان خراسان رضوی)
محمدقاسم عاقل، حمدالله منطری توکلی، مسعود پورکیانی و سعید صیادی ۱
- مرور نظام‌مند مفهوم و نظریات توسعه منابع انسانی انتقادی
حامد دهقانان و مهیا محمدی ۳۱
- طراحی الگوی مربی‌گری مدیران عملیاتی شرکت صنایع پتروشیمی خلیج فارس در راستای
انگیزش نیروی انسانی
حاجت حاجی‌زاده، فواد مکوندی و قنبر امیر نژاد ۵۲
- تبیین الگوی سلامت سازمانی کارکنان آموزش و پرورش استان فارس
معصومه جعفری، مژگان امیریان زاده، رضا زارعی و مسلم صالحی ۷۸
- ارائه الگوی آموزش حرفه‌ای کارکنان (مورد مطالعه: شرکت آژند قشم)
علی اکبر جلیله‌وند، پرستو خسروی، بهارک شیرزاد کبریا و پریناز بنیسی ۹۸
- بررسی شکاف بین عملکرد موجود و مطلوب کارکنان به منظور استقرار بهسازی عملکرد انسانی
در سازمان تأمین اجتماعی
شروین مشایخی، محمد صالحی و ترانه عنایتی ۱۲۳
- تدوین الگوی شایستگی‌های حرفه‌ای مهندسان برای سازمان‌های نوین صنعتی
فاطمه نارنجی ثانی و زینب السادات مصطفوی ۱۴۲
- مدل ساختاری توسعه فردی مدیران شرکت مخابرات ایران
حسن صدوقی، محمود ابوالقاسمی و سیف‌اله فضل‌اللهی قمشی ۱۷۵
- طراحی الگوی شایستگی‌های مدیریتی مبتنی بر جانشین پروری با استفاده از رویکرد
مدل معادلات ساختاری
محمد رضا جاویدی، هادی پورشافعی، مهدی زیرک و حسین مومنی مهموئی ۱۹۶

طراحی الگوی راهبردی جانشین‌پروری با تأکید بر یادگیری سازمانی در دانشگاه‌های کشور (مورد مطالعه؛ دانشگاه آزاد اسلامی استان خراسان رضوی)^۱

محمدقاسم عاقل^۲

حمدالله منظری توکلی*^۳

مسعود پورکیانی^۴

سعید صیادی^۵

(تاریخ دریافت: ۱۳۹۹/۰۷/۰۶؛ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۰۴/۲۲)

چکیده

هدف پژوهش حاضر ارائه الگوی راهبردی جانشین‌پروری با تأکید بر یادگیری سازمانی در دانشگاه‌های کشور بوده که مورد مطالعه آن دانشگاه آزاد اسلامی استان خراسان رضوی می‌باشد. این تحقیق به روش آمیخته (ترکیبی) می‌باشد، که در بخش کیفی از روش اکتشافی و در بخش کمی از روش پیمایشی استفاده شده است. ابتدا روش کیفی به کار گرفته شده و سپس با توجه به نتایج به دست آمده روش کمی مورد استفاده قرار گرفته است. در این تحقیق در مرحله کیفی از فن تحلیل محتوا و مصاحبه برای جانشین‌پروری و یادگیری سازمانی ابتدا مدل اولیه تشکیل و سپس با استفاده از اطلاعات میدانی و پیمایشی مدل طراحی شده حاصل از بخش کیفی برای ارزیابی مورد آزمون و تحلیل قرار گرفت. جامعه مشارکت کنندگان بخش کیفی را خبرگان علمی که در حوزه مدیریت اجرایی و منابع انسانی صاحب‌نظر و دارای تحصیلات دانشگاهی بودند، تشکیل می‌دهند. از این جامعه آماری تعداد ۲۵ نفر از خبرگان علمی به روش نمونه‌گیری هدفمند انتخاب و با آنان مصاحبه حضوری صورت گرفت. جامعه آماری مرحله کمی، شامل کلیه مدیران اعم از رؤسای واحدها، معاونین دانشکده‌ها و مدیران گروه دانشگاه‌ها و مؤسسات و واحدهای دانشگاه‌های آزاد اسلامی در استان خراسان رضوی هستند که تعداد آن‌ها در زمان

^۱ - این مقاله برگرفته از رساله دکتری نویسنده اول می‌باشد.

^۲ - دانشجوی دکتری مدیریت دولتی، گروه مدیریت دولتی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد کرمان، ایران.

^۳ - استادیار، گروه مدیریت دولتی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد کرمان، ایران. (مسئول مکاتبات : h.manzari@yahoo.com)

^۴ - استادیار، گروه مدیریت دولتی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد کرمان، ایران.

^۵ - استادیار، گروه مدیریت دولتی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد کرمان، ایران.

انجام تحقیق ۷۲۲ نفر بوده که ۲۵۰ نفر از آن‌ها بر اساس فرمول کوکران، به روش نمونه‌گیری طبقه‌ای به‌عنوان نمونه این تحقیق انتخاب و پرسشنامه بین آن‌ها توزیع و جمع‌آوری شد. ابزار گردآوری داده‌ها پرسشنامه محقق ساخته و مصاحبه با خبرگان دانشگاه است. که روایی آن به صورت صوری و پایایی آن با ضریب آلفای کرونباخ برای جانشین پروری برابر با ۰/۹۳ و برای یادگیری سازمانی برابر با ۰/۹۰ برآورد گردید. یافته‌های این تحقیق نشان داد که مدل اولیه پژوهش حاکی از آن است که پدیده اصلی جانشین پروری تحت تأثیر هفت بعد قرار دارد که در طراحی پرسشنامه و سنجش الگو این عوامل مورد توجه قرار گرفت. همچنین نتایج این پژوهش در خصوص ابعاد و عوامل تأثیرگذار بر جانشین پروری را تأیید و اهمیت هر یک را مشخص کرد که عبارتند از: الف) نظام آموزش؛ ب) ارزیابی و اندازه‌گیری عملکرد؛ پ) خط مشی و راهبرد؛ ت) شناسایی استعدادها و تشکیل خزانه استعداد؛ ث) تعهد به اجرای جانشین پروری؛ ج) شناسایی پست‌های کلیدی و چ) منابع انسانی.

کلید واژه‌ها: مدیریت جانشین پروری، یادگیری سازمانی و دانشگاه آزاد اسلامی.

مقدمه

امروزه تمامی سازمان‌ها به منظور حفظ، نگهداشت و جذب مشتریان و بهبود عملکرد سازمانی بر کیفیت منابع انسانی تمرکز می‌کنند. زیرا منابع انسانی کارآمد و متخصص و با انگیزه در مشاغل و جایگاه‌های متعدد سازمانی تأثیر بسیار زیادی در رسیدن سازمان‌ها به اهداف از پیش تعیین شده دارد (۱). بنابراین اساس منابع انسانی ارزشمندترین و حیاتی‌ترین منبع سازمان‌های امروزی به شمار رفته و سرمایه‌های اصلی و بی‌بدیل سازمان‌ها محسوب می‌شوند و موفقیت و بقای سازمان‌ها به آن‌ها بستگی دارد (۲).

از این رو انتخاب کارکنان یکی از مهم‌ترین فرآیندهای مدیریت منابع انسانی است که با توجه به پیامدهای عملکردی کارکنان نقش بسزایی در موفقیت سازمان خواهد داشت و انتخاب کارکنان به صورت نظام مند و مبتنی بر شایستگی‌های مورد نیاز در این حوزه امری ضروری قلمداد می‌شود (۳). از سوی دیگر عدم نگرش راهبردی و بلند مدت به مدیریت منابع انسانی در سازمان‌ها تأثیرات منفی بسیاری در برنامه‌ریزی صحیح فرآیندهای ورودی، نگهداشت و خروجی کارکنان در سازمان بر جا خواهد گذاشت و سبب کاهش بهره‌وری، اثربخشی و عدم تحقق مأموریت سازمان خواهد شد.

برنامه‌ریزی جانشین‌پروری یک فرآیند است که در آن افراد مناسب از میان افراد واجد شرایط برای موفقیت‌های کلیدی در سازمان انتخاب می‌شوند. در این فرآیند استعدادهای نیروی انسانی شناسایی و متناسب با الزامات و ضروریات مشاغل و مسئولیت‌های کلیدی با استفاده از برنامه‌های آموزشی متنوع آماده می‌شوند، لذا برنامه‌ریزی جانشین‌پروری یکی از مهم‌ترین برنامه‌های مدیریت سرمایه انسانی در جلب، حفظ افراد و شناسایی استعدادهای بالقوه آن‌ها محسوب می‌شود (۴).

موضوع جانشین‌پروری و استعدادیابی در سازمان‌های آموزشی از اهمیت مضاعف برخوردار است چرا که از برون‌داد سازمان‌های آموزشی به‌عنوان درون‌داد سازمان‌های دیگر استفاده می‌شود، هرچند در سازمان‌های آموزشی بحث تجارت در رقابت صنعتی وجود ندارد. اما رقابت در زمینه جذب و نگهداری مدیران و کارکنان مستعد و پرورش مهارت‌های آنان وجود دارد. همچنین خروج افراد از سطوح گوناگون سازمانی به دلایل مختلفی مانند استعفا، بازنشستگی، ارتقای شغلی یا حتی فوت امری اجتناب ناپذیر است و در صورتی که برای پرکردن خلا ناشی از نبود این افراد به صورت نظام‌مند و برنامه‌ریزی شده چاره‌ای اندیشیده نشده باشد و حاصل دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزشی با مسائلی چون خالی ماندن پست‌های کلیدی یا پُرشدن پست‌ها با افرادی که استعداد و شایستگی لازم را ندارند روبه‌رو خواهد شد (۵).

مبانی نظری و پیشینه پژوهش

از نظر راسول^۱، جانشین‌پروری، ارزیابی نیازهای شغلی هر کدام از مشاغل کلیدی، ارزیابی عملکرد، ارزیابی نیازهای شغلی در آینده، برنامه‌های آموزشی و توسعه‌ای است. همچنین جانشین‌پروری تعهد مدیران و تصمیم‌گیران ارشد در سازمان است. مدیریت و برنامه‌ریزی جانشین‌پروری کوششی سنجیده و نظام‌مند است که یک سازمان برای اطمینان از تداوم رهبری در موقعیت‌های کلیدی، نگهداری و پرورش سرمایه‌های فکری و عملی برای پیشرفت و تشویق افراد به ارتقا انجام می‌دهد (۶).

جانشین‌پروری به عنوان یک زیرسیستم مهم و ارزشمند مدیریت منابع انسانی بر یادگیری سازمانی، افزایش رضایت شغلی نیروی انسانی و عملکرد میزان چرخش شغلی در سازمان تأثیرگذار می‌باشد و از سوی محققین و صاحب‌نظران در این زمینه توصیه‌های فراوانی شده است (۷).

به عقیده کیم^۲ (۸) برنامه مدیریت جانشین‌پروری ابزار اساسی برای یادگیری سازمانی است. زیرا برنامه جانشین‌پروری باید اطمینان بخش بوده و تجربیات سازمانی را که گاهی اوقات حافظ سازمانی هم نامیده می‌شود حفظ کند و توسعه دهد. به گفته سنیدکالسون^۳ (۹) برنامه‌ریزی جانشینی یکی از اجزای اصلی راهبر سرمایه انسانی برای ساخت راه کارهای آینده است. آن چه مهم است ایجاد طرحی است که توسط حمایت فرهنگ سازمان و ارزش‌های اصلی پشتیبانی شود و با راهبرد کسب و کار هم‌تراز باشد. راهبرد جانشین‌پروری رهبرانی را با توانایی انتقال دانش و تسهیم آن در سازمان فراهم می‌آورد و احتمال کاستی دانش در اثر بازنشستگی، ارتقاء و سایش نیروها را جبران می‌کند (۱۰). رهبران جدید باید برای کسب موفقیت نیازها را بسنجند و باید برای پیشرفت سازمان تفکر و برنامه‌ریزی کنند و فرآیند برنامه‌ریزی جانشینی را اجرا کنند. برای رونق برنامه‌ریزی جانشینی تنها طرح جایگزینی برای رهبران ارشد و مدیران ارشد کافی نیست بلکه باید استعدادها و مهارت‌های رهبری آینده یا چشم‌انداز راهبردی سازمانی و فرهنگ تغییر مدیریت ترکیب شوند، این فرآیند است برای رهبری، توسعه توانایی‌ها و ظرفیت‌های سازمانی و راهبرد کسب و کار در آینده (۱).

آموزش، یک راهبرد کلیدی در تبدیل شرکت‌ها به سازمان‌های یادگیرنده است. پس از نامشخص بودن هدف آموزش دومین عامل شکست افراد در شغل‌شان است، هرگونه تغییر در ساختار سازمان و سیستم‌های آن نیاز آموزشی ایجاد می‌کند (۱۲). اجرای مؤثر برنامه آموزشی باید زمینه مناسب برای یادگیرنده فراهم گردد، مسئله مهم توجه به سبک یادگیری فرد است که کارایی آموزش را بالا می‌برد (۱۳). ارزیابی کارکنان به نحو صحیح و کامل و آگاه ساختن کارکنان در مورد نحوه انجام کار مسئولیت‌های محوله و شناخت استعدادها باعث شکوفایی در ابعاد مختلف می‌شود (۱۴). بقای

^۱. Rothwell

^۲. Kim

^۳. Kalson

سازمان در گرو انجام کارهای مؤثر در مشاغل کلیدی است. یعنی مشاغل کلیدی به فرآیندهای محوری و اصلی سازمان مربوط می‌شوند. موفقیت سازمان به خطر می‌افتد اگر مشاغل کلیدی توسط افراد نامناسب اشغال شوند. مشاغل کلیدی از سازمانی به سازمان دیگر متفاوت است زیرا همه سازمان‌ها وظایف صد در صد مشابهی را انجام نمی‌دهند (۶).

سازمان‌ها سعی می‌کنند با استفاده از رویه‌ها و فرآیندهای منطقی از بکارگیری افراد مناسب و برنامه‌ریزی برای توسعه کارآمدی نیروی انسانی خود اطمینان پیدا کنند (۱۵). امروزه دانشگاه‌ها بدون داشتن یک استراتژی جانشین‌پروری، پُرکردن پست‌های مدیریتی با کاندیداهای مناسب به دغدغه اصلی مدیران تبدیل شده و با مشکلات زیادی مواجهه می‌شوند (۱۶).

از این رو می‌توان گفت که ایجاد آمادگی و آگاهی درباره فرآیند جانشین‌پروری در دانشگاه‌ها ضروری است، لذا برای این که بتوانیم این برنامه را مانند بسیاری از برنامه‌های مدیریتی دیگر از سازمان‌های تجاری وارد سازمان‌های آموزشی نماییم، به زمان و توجه ویژه‌ای نیازمند است. در اغلب پژوهش‌هایی که در زمینه جانشین‌پروری انجام شده مؤید نبود آمادگی، اطلاع و آگاهی لازم از چنین برنامه‌ای، عدم آگاهی بسیاری از مدیران منابع انسانی از این برنامه، شکاف عمیقی میان شرایط فعلی و وضعیت آینده جانشین‌پروری در آموزش عالی ایران بوده است که به نوبه خود با توجه به آمارهای مختلفی که نشان‌دهنده بالا بودن میزان سن مدیران و کارکنان دانشگاهی می‌باشد. ضرورت اجرای برنامه استعدادیابی و جانشین‌پروری را در محیط‌های آموزشی به موضوع انکار ناپذیری مبدل نموده است (۵).

دانشگاه آزاد اسلامی نیز از این قاعده مستثنی نبوده و نیازمند این است که از طریق پرورش سرمایه‌های انسانی و اجتماعی، نقش حساس و تعیین‌کننده در توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی کشورها برعهده داشته باشند. لازمه ایفای چنین نقش حساسی از سوی این دانشگاه برخوردار از مدیران و رهبران شایسته و کارآمد است. روسای دانشگاه‌ها مرکز ثقل فعالیت‌های مختلف و متنوع دانشگاه‌ها بوده و به‌عنوان یک منبع انرژی بخش، شرایط مساعد انگیزشی را برای اعضای هیأت علمی، کارکنان و فراگیران فراهم می‌سازند. با توجه به توضیحات فوق، بزرگترین امتیازی که یک دانشگاه می‌تواند از آن برخوردار باشد، بهره‌مندی از رهبری اثربخش دانشگاهی است. لذا شناسایی، انتخاب و بکارگیری مدیران شایسته و کارآمد به‌عنوان یکی از اصلی‌ترین چالش‌ها و دغدغه‌های مؤسسات آموزشی در هزاره سوم محسوب می‌گردد (۱۷).

جدول شماره (۱) پیشینه های داخلی و خارجی پژوهش در زمینه استقرار جانشین پروری و یادگیری سازمانی

پژوهشگران	سال	عنوان	یافته های پژوهش
بابازاده و همکاران (۲۹)	۱۳۹۸	تاثیر یادگیری سازمانی بر نوآوری	یادگیری سازمانی در همه ابعاد نوآوری و بر نوآوری در همه ابعاد (از جمله نوآوری خدماتی، نوآوری فرآیندی رفتاری و مدیریتی) تاثیر مثبت و معنی داری دارد
طوطیان و همکاران (۳۰)	۱۳۹۸	بررسی موانع موثر بر استقرار نظام جانشین پروری	مهم ترین موانع استقرار این نظام (شامل موانع ساختاری، رفتاری، سازمانی و مدیریتی) را شناسایی کرده اند.
سلطانی و هادیزاده مقدم (۱۸)	۱۳۹۶	طراحی و تبیین الگوی جانشین پروری در سپاه پاسداران انقلاب اسلامی	نتایج تحقیقات در سازمان های مختلف نشان از کمبود نیروهای شایسته و با استعداد دارد. سپاه پاسداران انقلاب اسلامی، به مدیران و کارکنانی به مراتب توانمندتر، مستعد تر و شایسته تر نیازمند بوده و باید الگوی مناسب جانشین پروری بر اساس مفاهیم غنی سرمایه ی انسانی، استعدادیابی و مدیریت استعداد و شایستگی ها تبیین گردد
آذر و سلیمانی (۱۹)	۱۳۹۶	بررسی وضعیت برنامه جانشین پروری مدیران دانشگاه به بررسی این موضوع در دانشگاه آزاد اسلامی واحد اردبیل در سال ۱۳۹۵، برای اجرای برنامه جانشین پروری پرداخته اند.	نتایج تحقیق نشان می دهد که میزان آمادگی دانشگاه مطالعه شده برای اجرای موفق جانشین پروری در حد مطلوب بوده، دانشگاه با استفاده از این ظرفیت می تواند مهارت های لازم برای مدیریت شایسته در افراد مستعد ارتقا بخشد.
بیدمشکی (۵)	۱۳۹۴	مقایسه وضعیت موجود جانشین پروری و مدیریت استعداد و وضعیت مطلوب آن در نظام آموزش عالی انجام دادند	یافته های پژوهش نشان دهنده وجود برنامه جانشین پروری کارکنان آموزش عالی و همچنین ضرورت تعهد و توجه مدیران ارشد در خصوص فراهم سازی مقدمات اجرای این برنامه مانند آگاه ساختن کارکنان از مشمولیت های شغلی فعلی و آینده در موسسات آموزشی است. جامعه آماری آن کارکنان دانشگاه های علامه طباطبائی، شهید بهشتی، خوارزمی، الزهرا و تربیت مدرس بوده اند.

ادامه جدول شماره (۱) پیشینه های داخلی و خارجی پژوهش در زمینه استقرار جانشین پروری و یادگیری سازمانی

یافته‌های پژوهش	عنوان	سال	پژوهشگران
نتایج پژوهش نشان داد که به دلایلی بازنشسته شدن مدیران و معاونان کتابخانه ها در دانشگاه های مورد مطالعه ، متقاضیان واجد شرایط محدودی برای جایگزینی وجود داشتند که این موضوع چالش‌های فراوانی را برای آنها ایجاد کرد.	پیش بینی برای جایگزینی افرادی که باز نشسته می‌شوند در دانشگاه‌های مورد مطالعه	۲۰۲۰	گلدمن ^۱ (۳۱)
بررسی‌ها نشان داد که دانشگاه‌ها و دانشکده‌های بهداشت آفریقای جنوبی ، هیچ برنامه ای برای پرورش جانشینی ندارند .همچنین با چالش های زیادی مانند کمبود تجهیزات اداری، نبود برنامه های مربی‌گری، ساختار متزلزل و ناکارآمدی در اداره منابع انسانی روبرو بودند.	بررسی وضعیت دانشگاه ها و دانشکده های بهداشت در آفریقای جنوبی برای جانشین پروری	۲۰۱۸	نکامو ^۲ (۳۲)
نتایج پژوهش نشان داد که یادگیری سازمانی دارای همبستگی مثبت با نوآوری سازمانی است ، و نوآوری سازمانی و یادگیری سازمانی هر دو باعث بهبود عملکرد سازمانی می‌شوند. در این پژوهش تسهیم تجارب شغلی بعنوان یکی از ابعاد مهم یادگیری سازمانی در نظر گرفته شده است و مولفه‌های نوآوری فناورانه برای رقابت در بازار و خط مشی‌های تشویقی برای ایده‌ها و خلاقیت‌ها مورد بررسی قرار گرفتند.	پژوهش توصیفی درباره رابطه یادگیری سازمانی، نوآوری سازمانی و عملکرد سازمانی	۲۰۱۸	بلو و آدیو ^۳ (۳۳)
نتایج نشان داد که سازمان‌ها باید پیوسته خود را برای تحولات اقتصادی آماده نمایند، در این راه یادگیری اهرم و عامل بسیار مهم و کمک کننده است.	نقش نوآوری در خلق مزیت رقابتی برای سازمان‌های کوچک و متوسط	۲۰۱۸	دستانونت و خنگمالای ^۴ (۳۴)

¹. Goldman

². Ngcamo

³. Bello & Adeoye

⁴. Distanont & Khongmalai

ادامه جدول شماره (۱) پیشینه های داخلی و خارجی پژوهش در زمینه استقرار جانشین پروری و یادگیری سازمانی

پژوهشگران	سال	عنوان	یافته های پژوهش
سچپکر ^۱ و همکاران (۲۲)	۲۰۱۷	جانشینی مدیرعامل شرکت، تغییر استراتژیک و عملکرد در جهت موفقیت	نتایج نشان داد که جانشین مدیرعامل در عملکرد، در کوتاه مدت تاثیر منفی دارد، بر عملکرد طولانی مدت تاثیر مثبت قابل توجهی دارد.
پیکوتیچ ^۲ و همکاران (۲۱)	۲۰۱۶	اثرات جانشینی مدیریت در بانکداری، خرده فروشی	نتایج تحقیق نشان داد که ارتباط قوی بین عملکرد و بعد از پیروزی وجود دارد و عملکرد قبل از جانشینی پیش بینی کننده مبدا جانشینی است.
ادو نوح ^۳ (۲۰)	۲۰۱۶	استفاده از مدیریت دانش به منظور جانشین پروری کارا در خدمات شهری	نتایج تحقیق نشان داد که برنامه ریزی جانشین پروری برای حفاظت از تخصص و دانش کلیدی سازمان است. همچنین ایشان برای ایجاد تعادل بین کارکنان و فناوری، عدم استفاده بیش از حد از زبان علمی آکادمیک در برنامه ریزی جانشین پروری استفاده درست و بجا از ساختار و قوانین و نقش کلیدی کارکنان تاکید می کند

روش شناسی پژوهش

هدف تحقیق حاضر، ارایه الگوی راهبردی جانشین پروری با تأکید بر یادگیری سازمانی در دانشگاه های کشور بوده که مورد مطالعه دانشگاه آزاد اسلامی استان خراسان رضوی می باشد. این تحقیق به روش آمیخته (ترکیبی) می باشد، که در بخش کیفی از روش اکتشافی و در بخش کمی از روش پیمایشی استفاده شده است. ابتدا روش کیفی به کار گرفته شده و سپس با توجه به نتایج به دست آمده روش کمی مورد استفاده قرار گرفته است. در این تحقیق در مرحله کیفی از فن تحلیل محتوا و مصاحبه برای جانشین پروری و یادگیری سازمانی ابتدا مدل اولیه تشکیل و سپس با استفاده از اطلاعات میدانی و پیمایشی مدل طراحی شده حاصل از بخش کیفی برای ارزیابی، مورد آزمون و تحلیل قرار گرفت. جامعه مشارکت کنندگان بخش کیفی را خبرگان علمی که در حوزه مدیریت اجرایی و منابع انسانی

^۱. Schepker, etal

^۲. Pecotich, etal

^۳. O, donuch

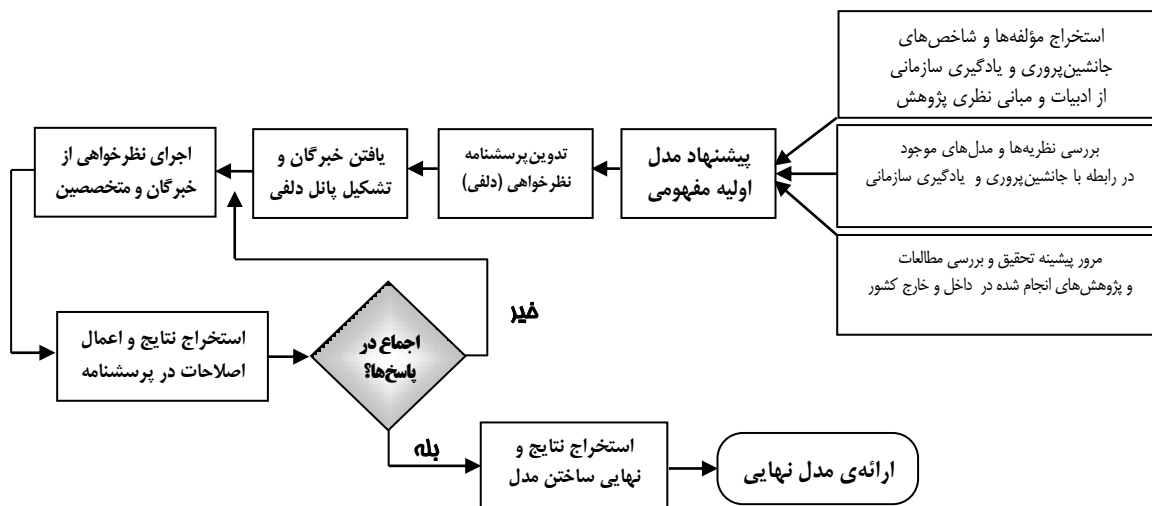
صاحب نظر و دارای تحصیلات دانشگاهی بودند تشکیل می‌دهند. از این جامعه آماری ۲۵ نفر از خبرگان علمی به روش نمونه‌گیری هدفمند قضاوتی انتخاب و با آنان مصاحبه حضوری صورت گرفت. همچنین در این تحقیق برای استنباط تحلیل نتایج داده‌ها از اطلاعات به دست آمده از پرسشنامه محقق ساخته که توسط محقق در جریان گردآوری داده‌ها بدست آمده، استفاده شده است. لازم به ذکر است برای سنجش دیدگاه‌ها و نگرش‌های افراد از طیف لیکرت استفاده شده است.

جهت تعیین اعتبار و روایی پرسشنامه در این تحقیق از روش اعتبارمحتوا استفاده شده است. برای سنجش پایایی تحقیقی از ضریب آلفای کرونباخ، برای جانشین‌پروری برابر با ۰/۹۳ و برای یادگیری سازمان برابر با ۰/۹۰ برآورد گردید. با توجه به نتایج بدست آمده، پرسش‌نامه‌ی مورد استفاده از پایایی لازم برخوردار است.

پس از گردآوری و پردازش نظرات و دیدگاه‌های اعضای پانل دلفی در رابطه با هر یک از متغیرهای حاصله از مرحله اول دلفی، ابعاد و مؤلفه‌هایی که میانگین امتیاز آن بیشتر از ۴ بوده، حفظ شده و متغیرهایی که میانگین آن برابر یا حداکثر با ۴ از آن کسب نموده بودند از متن متغیرهای حاصله حذف و از مدل تحقیق خارج شدند. در پایان این مرحله، برای مدل جانشین‌پروری با تأکید یادگیری سازمانی ۱۲ بُعد و ۱۰۴ مؤلفه اعضای پانل دلفی مورد پذیرش قرار گرفت. در مجموع به دلیل عدم اتفاق نظر و همگنی در بین پاسخ‌های اعضای پانل دلفی و رسیدن به مرحله اجماع، مرحله سوم تکنیک دلفی به اجرا درآمد. نتایج حاصل از این مرحله نشان داد که تمامی ابعاد و مؤلفه‌های مورد بررسی (۱۲ بُعد و ۶۷ مؤلفه) میانگینی بالاتر از مقدار ۴ را کسب نمودند و هیچ بُعد و مؤلفه‌ای در این مرحله حذف نشد و از دیدگاه پانل خبرگان تأثیر و اهمیت لازم برای حضور در مدل تحقیق را داشته‌اند. لذا در نهایت الگوی راهبردی جانشین‌پروری با تأکید بر یادگیری سازمانی با تعداد ۱۲ بُعد و ۶۷ مؤلفه تدوین شد.

بنابراین انجام روش دلفی، پس از اتمام دور سوم و براساس معیار اتفاق نظر پایان یافت. در این پژوهش برای تعیین اتفاق نظر از دو معیار استفاده گردید. ابتدا از معیار ارائه شده از سوی فینک و همکارانش^۱ (۱۹۸۴) استفاده گردید. طبق این معیار حداقل ۵۰ درصد از اعضای پانل دلفی باید موافقت خود را با متغیرهای تحقیق یا مدل مفهومی طراحی شده اعلام نمایند (۲۳). در شکل ۱ مراحل‌ی که جهت دستیابی به مدل مفهومی نهایی این تحقیق در روش دلفی مورد استفاده قرار گرفته است، به‌طور خلاصه نشان داده شده است.

^۱. Fink et al.



شکل شماره (۱) فرایند اجرای روش دلفی در این پژوهش مبتنی بر مدل مفهومی

اما معیار دیگر به کار گرفته شده جهت اتفاق نظر گروه خبرگان، استفاده از ضریب هماهنگی کندال^۱ یا مقیاس اتفاق نظر می‌باشد. ضریب هماهنگی کندال مقیاسی بوده برای تعیین درجه هماهنگی و موافقت میان چندین دسته رتبه مربوط به N شیء یا فرد. در حقیقت با کاربرد این مقیاس می‌توان همبستگی رتبه‌ای میان k مجموعه رتبه را یافت. چنین مقیاسی به‌ویژه در مطالعات مربوط به «روایی میان داوران»^۲ مفید است. ضریب هماهنگی کندال نشان می‌دهد که افرادی که چند مقوله را براساس اهمیت آنها مرتب کرده‌اند، اساساً معیارهای مشابهی را برای قضاوت درباره‌ی اهمیت هر یک از مقوله‌ها بکار برده‌اند و از این لحاظ با یکدیگر اتفاق نظر دارند. این مقیاس با استفاده از فرمول زیر محاسبه می‌شود:

$$w = \frac{S}{\frac{1}{12} k^2 \cdot (N^3 - N)}$$

که در آن؛ S حاصل جمع مربعات انحراف‌های R_j ها از میانگین R ها می‌باشد و از رابطه زیر به‌دست می‌آید؛

^۱. Kendall's Coefficient of Concordance (W)

^۲. Interjudge Reliability

$$s = \left(R_j - \frac{\sum R_j}{N} \right)^2$$

R_j : مجموع رتبه‌های مربوط به یک عامل،
 k : تعداد مجموعه‌های رتبه‌ها (تعداد داوران)،
 N : تعداد عوامل رتبه‌بندی شده می‌باشد.

حداکثر حاصل جمع مربعات انحراف‌ها از میانگین R_j ها،
 $\frac{1}{12} k^2 \cdot (N^3 - N)$

مقدار این مقیاس هنگام هماهنگی یا موافقت کامل برابر با یک و در زمان نبود کامل هماهنگی برابر با

صفر است. «اشمیت» برای تصمیم‌گیری درباره‌ی توقف یا ادامه‌ی دوره‌های دلفی یک معیار آماری ارائه

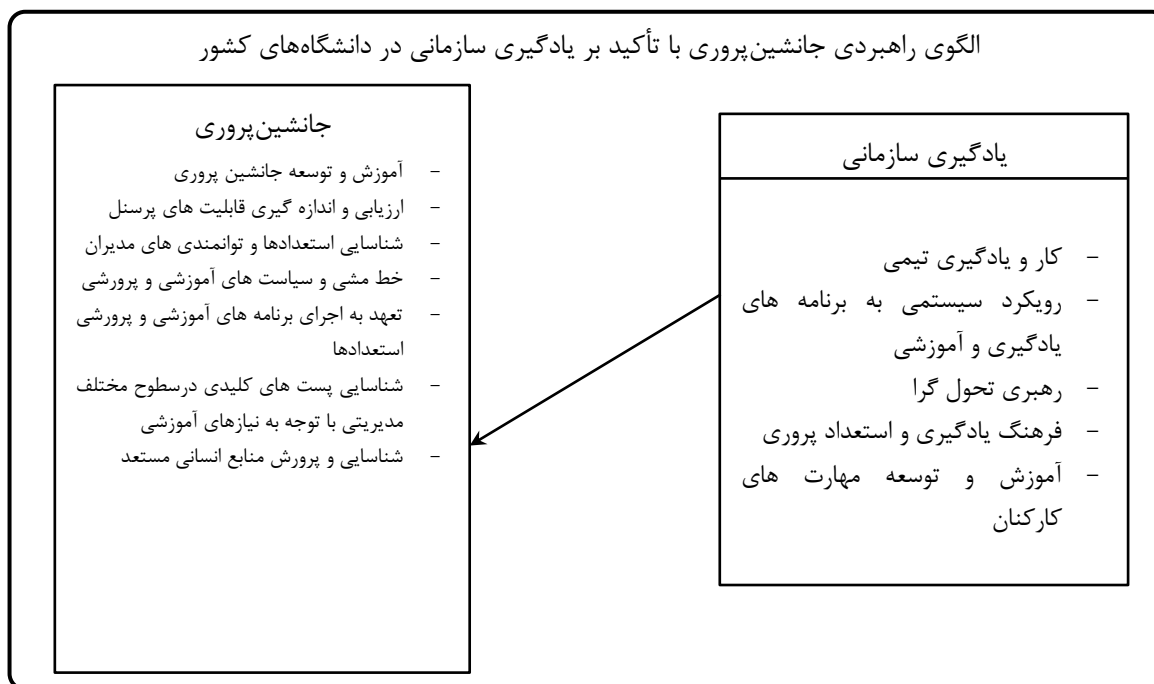
می‌کند. این معیار میزان اتفاق نظر میان اعضای پانل را براساس مقدار ضریب هماهنگی کندال تعیین می‌کند. از نظر وی؛ هنگامی مقدار ضریب کندال بالاتر از $0/6$ باشد، اتفاق نظر بالایی بین اعضای خبرگان دلفی وجود دارد (۲۴).

در این پژوهش بر مبنای نظرات و دیدگاه‌های اعضای دلفی، از ضریب کندال نیز جهت اطمینان بیشتر در اتفاق نظر ابعاد و مؤلفه‌ها طراحی شده استفاده گردید. نتایج حاصل از این معیار برای متغیر جانشین پروری در مرحله‌ی دوم دلفی برابر با $0/47$ و برای مرحله‌ی سوم دلفی برابر با $0/65$ به دست آمد که حاکی از اتفاق نظر قوی و قابل قبول اعضای پانل در رابطه با ابعاد جانشین‌پروری مدل مفهومی تحقیق می‌باشد. همچنین مقدار این ضریب برای متغیر یادگیری سازمانی در مرحله‌ی دوم برابر با $0/45$ بوده که در مرحله‌ی سوم به $0/61$ افزایش یافته است. بنابراین با توجه به حدود قابل قبول ضریب توافق، اتفاق نظر قابل قبولی برای ابعاد مورد مطالعه و مؤلفه‌های در نظر گرفته شده برای هر متغیر (جانشین‌پروری و یادگیری سازمانی) در بین گروه خبرگان یا اعضای پانل دلفی وجود دارد. در جدول شماره ۲ نتایج حاصل از محاسبه ضرایب توافق (ضریب هماهنگی کندال) به همراه ضریب برگشت پرسشنامه‌ها در هر مرحله از تکنیک دلفی برای ابعاد متغیرهای جانشین‌پروری و یادگیری سازمانی ارائه گردیده است.

جدول شماره (۲) ضریب توافق هماهنگی کندال به همراه نرخ برگشت پرسشنامه‌ها به تفکیک مراحل مختلف دلفی برای هر یک از متغیرهای مورد مطالعه

ضرایب هماهنگی کندال		ضریب برگشت پرسشنامه	تعداد پرسشنامه		مراحل دلفی
متغیر یادگیری سازمانی	متغیر جانشین‌پروری		ارسال شده	تکمیل و برگشت شده	
۰/۲۹	۰/۳۱	%۱۰۰	۲۵	۲۵	مرحله‌ی اول
۰/۴۵	۰/۴۷	%۸۸	۲۲	۲۵	مرحله‌ی دوّم
۰/۶۱	۰/۶۵	%۹۰	۲۰	۲۲	مرحله‌ی سوّم

نهایتاً پس از تأیید مدل مفهومی تحقیق توسط گروه خبرگان در تکنیک دلفی و تأیید روایی میان داوران، در شکل ۲ مدل مفهومی نهایی تحقیق مستخرج از مراحل مذکور ارائه گردیده است.



شکل شماره (۲) مدل مفهومی مستخرج از تکنیک دلفی (الگوی راهبردی جانشین‌پروری با تأکید یادگیری سازمانی در دانشگاه‌های کشور)

از دیگر موضوعات مورد بررسی در این مطالعه ارزیابی قابلیت اعتماد ابزارهای تحقیق (پرسشنامه) بوده که در مراحل سه‌گانه تکنیک دلفی به بررسی پایایی پرسشنامه‌های طراحی شده پرداخته شده است. این معیار دلالت بر آن دارد که ابزار اندازه‌گیری متغیرها تا چه حد در شرایط یکسان نتایج

یکسانی بدست می‌دهد (۲۵). در این تحقیق جهت محاسبه و سنجش پایایی ابزار تحقیق از ضریب آلفای کرونباخ بهره‌گیری شده است. برای این منظور با بهره‌گیری از داده‌های حاصل از تکنیک دلفی که بر مبنای نظرات و دیدگاه‌های اعضای پانل دلفی به‌دست آمد، ضریب آلفای کرونباخ محاسبه شد. در جدول شماره ۳ مقادیر آلفای کرونباخ برای هر یک از متغیرهای تحقیق به تفکیک مراحل انجام دلفی (سه مرحله) گزارش شده است.

جدول شماره (۳) ضریب آلفای کرونباخ برای بررسی پایایی ابزار تحقیق

مرحله	متغیر	تعداد خبرگان	تعداد مؤلفه	ضریب آلفای کرونباخ
مرحله‌ی اول تکنیک دلفی	جانشین‌پروری	۱۷	۶۱	۰/۹۸۹
	یادگیری سازمانی	۱۸	۴۸	۰/۹۸۴
کل پرسشنامه مرحله‌ی اول تکنیک دلفی				
		۱۴	۱۰۹	۰/۹۹۴

ادامه جدول شماره (۳) ضریب آلفای کرونباخ برای بررسی پایایی ابزار تحقیق

مرحله	متغیر	تعداد خبرگان	تعداد مؤلفه	ضریب آلفای کرونباخ
مرحله‌ی دوم تکنیک دلفی	جانشین‌پروری	۱۰	۵۹	۰/۹۵۴
	یادگیری سازمانی	۱۰	۴۵	۰/۹۳۲
کل پرسشنامه مرحله‌ی دوم تکنیک دلفی				
		۶	۱۰۴	۰/۹۶۷
مرحله‌ی سوم تکنیک دلفی	جانشین‌پروری	۱۲	۴۰	۰/۸۷۲
	یادگیری سازمانی	۱۱	۳۳	۰/۷۹۵
کل پرسشنامه مرحله‌ی سوم تکنیک دلفی				
		۸	۷۳	۰/۹۲۰

همان‌طور که یافته‌های جدول ۲ نشان می‌دهد؛ مقدار ضریب آلفای کرونباخ برای کل پرسشنامه در هر یک از مراحل تکنیک دلفی تحقیق بیشتر از ۰/۹۰ حاصل شده که حاکی از پایایی بالا و قابل قبول پرسشنامه‌های مراحل مختلف دلفی می‌باشد. همچنین برای اکثر متغیرهای مورد مطالعه در مراحل مختلف، مقدار این ضریب بالاتر از ۰/۸ حاصل گردیده که نشان‌دهنده‌ی قابلیت اعتماد بالای پرسشنامه‌های دلفی است. البته همان‌طور که مشاهده می‌شود با کاهش حجم نمونه‌ها، تعداد مؤلفه‌ها و نیز کاهش پراکندگی در نظرات در مراحل دلفی، مقادیر آلفای کرونباخ نیز کمتر می‌گردد. ولی در مجموع می‌توان به پایایی و قابلیت اعتماد ابزار تحقیق (پرسشنامه) در مراحل مختلف تکنیک دلفی مطمئن بود.

تجزیه و تحلیل یافته‌ها

همان‌طور که در بخش قبلی بیان گردید؛ تکنیک اصلی مورد استفاده در این تحقیق دلفی بوده که در طی سه مرحله صورت گرفته است. حال در این قسمت به دلیل جلوگیری از طولانی شدن و عدم ذکر برخی از یافته‌های مشابه در مراحل مختلف تکنیک دلفی، فقط به ارائه یافته‌های حاصل از مرحله‌ی سوم تکنیک دلفی اکتفا می‌شود. بنابراین در جداول ۴ الی ۶ که در ادامه ارائه گردیده، یافته‌های حاصل از ابعاد و مؤلفه‌های آخرین مرحله‌ی تکنیک دلفی یعنی دلفی مرحله‌ی سوم، و بررسی ضرایب آلفای کرونباخ و آزمون $k-S$ ، براساس آزمون t - استودنت مشخص گردید که وضعیت هر یک از ابعاد و مؤلفه‌های ارائه شده که حاکی از معنی داری و تأثیر تمامی ابعاد و مؤلفه‌های مستخرج از تکنیک دلفی در این مرحله می‌باشد، ارائه گردیده است.

جدول شماره (۴) شاخص‌های توصیفی و آماره‌های استنباطی بر مبنای نظرات و دیدگاه‌های اعضای گروه خبرگان در رابطه با ابعاد الگوی جانشین‌پروری با تأکید یادگیری سازمانی در دانشگاه‌های کشور به همراه ارائه شاخص اجماع

نتیجه	شاخص اجماع (بین ۲- تا +۲)	نتایج استنباطی			آزمون نرمالیتی K-S	شاخص‌های توصیفی		ابعاد	مفهوم (متغیر)
		مقدار P- value	درجه آزادی	مقدار t آماره		انحراف معیار	میانگین ن		
تأیید	۱/۸۵	۰/۰۰۰	۱۹	۳۷۶/۱۰	۰/۰۳۱	۰/۳۷	۴/۸۵	آموزش و توسعه نظام جانشین‌پروری	جانشین‌پروری
تأیید	۱/۸۰	۰/۰۰۰	۱۹	۸/۷۱۸	۰/۱۰۲	۰/۴۱	۴/۸۰	ارزیابی و اندازه‌گیری برنامه های آموزشی	
تأیید	۱/۶۵	۰/۰۰۰	۱۸	۸/۲۱۶	۰/۰۳۷	۰/۴۲	۴/۷۹	شناسایی استعدادها و پرورش استعدادها	
تأیید	۱/۷۹	۰/۰۰۰	۱۸	۸/۲۱۶	۰/۲۳۸	۰/۴۲	۴/۷۹	خط مشی و سیاست‌های آموزشی	
تأیید	۱/۶۸	۰/۰۰۰	۱۸	۶/۲۴۵	۰/۰۵۷	۰/۴۸	۴/۶۸	تعهد به اجرای برنامه‌های آموزشی و پرورشی استعدادها	
تأیید	۱/۶۵	۰/۰۰۰	۱۹	۵/۹۴۰	۰/۰۶۶	۰/۴۹	۴/۶۵	شناسایی پست‌های کلیدی در سطوح مختلف مدیریتی با توجه به نیازهای آموزشی	
تأیید	۱/۵۸	۰/۰۰۰	۱۸	۴/۹۷۵	۰/۰۲۸	۰/۵۱	۴/۵۸	شناسایی و پرورش منابع انسانی مستعد	
تأیید	۱/۸۹	۰/۰۰۰	۱۷	۱۶۶۲/۱۱	۰/۰۶۸	۰/۳۲	۴/۸۹	کار و یادگیری تیمی	یادگیری سازمانی
تأیید	۱/۷۹	۰/۰۰۰	۱۸	۸/۲۱۶	۰/۰۴۳	۰/۴۲	۴/۷۹	رویکرد سیستمی به برنامه های یادگیری	
تأیید	۱/۷۹	۰/۰۰۰	۱۸	۸/۲۱۶	۰/۰۴۳	۰/۴۲	۴/۷۹	رهبری تحول‌گرا	
تأیید	۱/۷۰	۰/۰۰۰	۱۹	۶/۶۵۸	۰/۱۰۹	۰/۴۸	۴/۷۰	فرهنگ یادگیری و استعداد پروری	
تأیید	۱/۶۱	۰/۰۰۰	۱۷	۵/۱۶۹	۰/۱۷۱	۰/۵۰	۴/۶۱	آموزش و توسعه مهارت‌ها و کارکنان	

همان‌طور که یافته‌ها و نتایج گزارش شده در جدول ۳ نشان می‌دهد، تمامی ابعاد نهایی شده در مرحله سوم تکنیک دلفی معنی‌دار بوده و فرض عدم معنی‌داری (فرض صفر) برای تمامی ابعاد مطروحه رد می‌شود. چرا که مقدار P -value حاصله برای تمامی ابعاد از سطح معنی‌داری مفروض ($\alpha=0/05$) کوچکتر می‌باشد ($P\text{-value} = 0/000 < \alpha = 0/05$). بنابراین علاوه بر توجه به مقادیر میانگین و شاخص اجماع نتیجه آزمون t -استودنت نیز حاکی از تأثیرگذاری و معنی‌داری تمامی ابعاد حاصل شده از تکنیک دلفی در الگوی راهبردی جانشین‌پروری با تأکید یادگیری سازمانی در دانشگاه‌ها می‌باشد. همچنین شاخص اجماع محاسبه شده برای هر یک از ابعاد نیز نشان می‌دهد که مقدار این شاخص نزدیک به ۲ بوده که حاکی از اجماع بالای اعضای خبرگان یا پانل دلفی بر روی هر یک ابعاد مدل مفهومی تحقیق می‌باشد.

شاخص اجماع مؤید این است که خبرگان و صاحب‌نظران مطالعه حاضر تا چه حد نسبت به توافق و نیز معنی‌داری هر یک از ابعاد مطروحه در مدل مفهومی تحقیق، اتفاق نظر و توافق داشته‌اند. در واقع این شاخص به صورت رابطه ذیل با در نظر گرفتن طیف لیکرت پنج گزینه‌ای با گزینه‌های «کاملاً مناسب»، «مناسب»، «نامناسب»، «تاحدودی»، «نامناسب» و «کاملاً نامناسب» برای محاسبه شاخص اجماع یا اتفاق نظر محاسبه می‌شود:

$$\text{شاخص اجماع} = \frac{\text{تعداد پاسخ‌ها به گزینه کاملاً مناسب} \times (۲) + \text{تعداد پاسخ‌ها به گزینه مناسب} \times (۱) + \text{تعداد پاسخ‌ها به گزینه تاحدودی} \times (۰) + \text{تعداد پاسخ‌ها به گزینه نامناسب} \times (-۱) + \text{تعداد پاسخ‌ها به گزینه کاملاً نامناسب} \times (-۲)}{\text{تعداد کل پاسخ‌ها به تمامی گزینه‌ها}}$$

حال هرچه شاخص اجماع به صفر نزدیکتر باشد نشان‌دهنده‌ی تشتت آراء یا پراکندگی زیاد در بین پاسخ‌های خبرگان بوده و هر چه مقدار شاخص اجماع از صفر دورتر باشد، نشانگر توافق برسر موضوع مورد نظر است. در این مطالعه مقدار شاخص اجماع، بر برداری از «۲+ تا ۲-» محاسبه و نشان داده شده تا میزان اجماع خبرگان در رابطه با هر بُعد یا مؤلفه‌ای مشخص شود. همچنین همان‌طور که در بالا نیز بیان گردید، علاوه بر شاخص اجماع یافته‌های توصیفی و استنباطی مرتبط با هر بُعد و مؤلفه مستخرج از تکنیک دلفی مرحله سوم در جداول ۵ و ۶ ارائه شده که در ادامه ارائه می‌گردد.

جدول شماره (۵) شاخص‌های توصیفی و آماره‌های استنباطی بر مبنای نظرات و دیدگاه‌های اعضای گروه خبرگان در رابطه با مؤلفه‌های هر یک از ابعاد جانشین‌پروری به همراه ارائه شاخص اجماع

نتیجه	شاخص اجماع (بین ۲- تا +۲)	نتایج استنباطی			آزمون نرمالیتی K-S	شاخص‌های توصیفی		مؤلفه‌ها	ابعاد	مفهوم (متغیر)
		مقدار P- value	درجه آزادی	مقدار آماره t		انحراف معیار	میانگین			
تأیید	۱/۷۹	۰/۰۰۰	۱۸	۸/۲۱۶	۰/۳۱	۰/۴۲	۴/۷۹	اجرای آموزش‌های مستمر و مبنای برنامه‌های آموزش جامع و مصوب	آموزش و توسعه نظام جانشین‌پروری	جانشین‌پروری
تأیید	۱/۷۴	۰/۰۰۰	۱۸	۷/۰۹۹		۰/۴۵	۴/۷۴	تدوین و نگهداری برنامه‌های آموزشی بر اساس نیازهای آموزشی		
تأیید	۱/۶۳	۰/۰۰۰	۱۸	۵/۵۵۵		۰/۵۰	۴/۶۳	توجه به آموزش بعنوان یک راهبرد کلیدی برای تبدیل دانشگاه به یک سازمان یادگیرنده		
تأیید	۱/۶۳	۰/۰۰۰	۱۸	۵/۵۵۵		۰/۵۰	۴/۶۳	آموزش و توسعه و بهبود شایستگی افراد مستعد		
تأیید	۱/۶۰	۰/۰۰۰	۱۹	۴/۴۸۵		۰/۶۰	۴/۶۰	استفاده از مدیران با تجربه و دلسوز برای انتقال و ارائه تجربیات کسب شده		

ادامه جدول شماره (۵) شاخص‌های توصیفی و آماره‌های استنباطی بر مبنای نظرات و دیدگاه‌های اعضای گروه خبرگان در رابطه با مؤلفه‌های هر یک از ابعاد جانشین‌پروری به همراه ارائه شاخص اجماع

نتیجه	شاخص اجماع (بین ۲- تا ۲+)	نتایج استنباطی			آزمون نرمالیت ی K-S	شاخص‌های توصیفی		مؤلفه‌ها	ابعاد	مفهوم (متغیر)
		مقدار P-value	درجه آزادی	مقدار آماره t		انحراف معیار	میانگین			
تأیید	۱/۶۰	۰/۰۰۰	۱۹	۴/۴۸۵	۰/۰۳۷	۰/۶۰	۴/۶۰	بهره‌گیری از روش‌ها و تکنیک‌های نوین مربی‌گری جهت آموزش و توسعه پرسنل دانشگاه	ارزیابی و اندازه‌گیری برنامه‌های آموزشی	جانشین‌پروری
تأیید	۱/۵۳	۰/۰۰۳	۱۶	۳/۴۹۷		۰/۶۲	۴/۵۳	آموزش لازم به افراد و گروه‌ها جهت اجرای وظایف واگذار شده در زمان مناسب		
تأیید	۱/۷۴	۰/۰۰۰	۱۸	۷/۰۹۹		۰/۴۵	۴/۷۴	ارزیابی منابع انسانی بر اساس مهارت‌های انسانی، فنی، مدیریتی و ارتباطی مورد نیاز		
تأیید	۱/۶۳	۰/۰۰۰	۱۸	۴/۶۰۹		۰/۶۰	۴/۶۳	ارزیابی مستمر منابع انسانی برای مدیریت بهینه و موثر در دانشگاه		
تأیید	۱/۶۰	۰/۰۰۰	۱۹	۵/۳۳۹		۰/۵۰	۴/۶۰	ارزیابی مستمر منابع انسانی بر اساس شایستگی‌های فردی و گروهی		
تأیید	۱/۶۰	۰/۰۰۰	۱۹	۵/۳۳۹		۰/۵۰	۴/۶۰	ارزیابی نیروی انسانی بر اساس نگرش، دوراندیشی و تحول‌آفرینی		
تأیید	۱/۵۵	۰/۰۰۰	۱۹	۴/۸۱۹		۰/۵۱	۴/۵۵	تدوین روشی برای ارزیابی نتایج و پیامدهای برنامه		
تأیید	۱/۴۰	۰/۰۰۲	۱۹	۳/۵۵۹		۰/۵۰	۴۰/۴	بررسی تجزیه و تحلیل و واکاوی عملکرد گذشته و حال منابع انسانی در محیط دانشگاه		
تأیید	۱/۷۲	۰/۰۰۲	۱۷	۶/۶۴۸	۰/۰۳۱	۰/۴۶	۴/۷۲	شناسایی و کشف دقیق و نظام‌مند منابع انسانی مستعد در محیط دانشگاه	شناسایی استعدادها و پرورش استعدادها	
تأیید	۱/۷۰	۰/۰۰۰	۱۹	۶/۶۵۸		۰/۴۷	۴/۷۰	استعدادیابی سالیانه کارکنان و اولویت‌بندی اتعدادهای مدیریتی توسط مدیران فعلی		
تأیید	۱/۶۵	۰/۰۰۰	۱۹	۵/۹۴۰		۰/۴۹	۴/۶۵	روش‌های محک‌زنی و ایجاد نیاز به توسعه و پیشرفت کارکنان		

تأیید	۱/۵۵	۰/۰۰۱	۱۹	۴/۰۶۷		۰/۶۰	۴/۵۵	عملکرد هوش و یادگیری بعنوان معیارهای مهم ارزشی برای انتخاب پرسنل مستعد در دانشگاه
تأیید	۱/۵۳	۰/۰۰۰	۱۸	۴/۴۷۲		۰/۵۱	۴/۵۳	تبیین شاخص ها و معیارهای مرتبط با شایستگی های مورد نیاز برای مشاغل کلیدی دانشگاه

ادامه جدول شماره (۵) شاخص های توصیفی و آماره های استنباطی بر مبنای نظرات و دیدگاه های اعضای گروه خبرگان در رابطه با مؤلفه های هر یک از ابعاد جانشین پروری به همراه ارائه شاخص اجماع

نتیجه	شاخص اجماع (بین ۲- تا +۲)	نتایج استنباطی			آزمون نرمالیتی $K-S$	شاخص های توصیفی		مؤلفه ها	ابعاد	مفهوم (متغیر)
		مقدار P -value	درجه آزادی	مقدار t آماره		انحراف معیار	میانگین			
تأیید	۱/۸۳	۰/۰۰۰	۱۷	۹/۲۲۰	۰/۲۳۸	۰/۳۸	۴/۸۳	هماهنگی کارکنان و اعضای هیات علمی در تصمیم گیری خرد و کلان آموزشی	خط مشی و سیاست های آموزشی	
تأیید	۱/۷۰	۰/۰۰۰	۱۹	۶/۶۵۸		۰/۴۷	۴/۷۰	شناسایی روش سامان مند برای پرورش منابع انسانی مستعد		
تأیید	۱/۶۳	۰/۰۰۰	۱۸	۵/۵۵۵		۰/۵۰	۴/۶۳	سیاست گذاری و گسترش نظام های نوآوری، اقتصادی و اجتماعی		
تأیید	۱/۵۸	۰/۰۰۰	۱۸	۴/۹۷۵		۰/۵۱	۴/۵۸	تهیه چشم انداز منطقی برنامه های آموزشی برای توسعه و توانمند سازی منابع انسانی		
تأیید	۱/۵۳	۰/۰۰۴	۱۸	۳/۲۹۳		۰/۷۰	۴/۵۰	تهیه و تدوین برنامه های شفاف توسعه فردی جذاب و انگیزاننده و ارایه به منابع انسانی		
تأیید	۱/۵۰	۰/۰۰۳	۱۷	۳/۴۳۱		۰/۶۲	۴/۵۰	ارتقای افراد مستعد درون سازمان با ملاحظات نیازهای آموزشی و پرورشی		
تأیید	۱/۶۸	۰/۰۰۰	۱۸	۶/۲۴۵	۰/۰۵۷	۰/۴۸	۴/۶۸	طراحی و اجرای متعهدانه برنامه های آموزشی		
تأیید	۱/۶۸	۰/۰۰۰	۱۸	۶/۲۴۵		۰/۴۸	۴/۶۸	گرایش و تعهد عملی به شایسته سالاری و شایسته گزینی در بین مدیران		
تأیید	۱/۶۰	۰/۰۰۰	۱۹	۵/۳۳۹		۰/۵۰	۴/۶۰	حمایت و مشارکت مدیران ارشد، مدیران		

							سیاسی و واحد منابع انسانی از برنامه های آموزشی		
تأیید	۱/۵۵	۰/۰۰۰	۱۹	۴/۸۱۹	۰/۵۱	۴/۵۵	حمایت و یادگیری ایده های خوب و خلاق و کارهای موفق سایر سازمان ها		
تأیید	۱/۴۵	۰/۰۰۹	۱۹	۲/۹۳۲	۰/۶۹	۴/۴۵	تشویق پرسنل به توسعه و توانمندی های فردی در راستای پیاده سازی برنامه های جانشین پروری		
تأیید	۱/۷۵	۰/۰۰۴	۱۹	۷/۵۵۰	۰/۴۴	۴/۷۵	شناسایی مشاغل کلیدی با توجه به اهمیت و تبعات تصمیمات در آن شغل	شناسایی پست های کلیدی در سطوح مختلف مدیریتی با توجه به نیازهای آموزشی	
تأیید	۱/۶۸	۰/۰۰۰	۱۸	۶/۲۴۵	۰/۴۸	۴/۶۸	شناسایی مشاغل کلیدی و محوری و تطبیق آن با نیازهای آموزشی در برنامه های آتی		
تأیید	۱/۶۷	۰/۰۰۰	۱۷	۵/۸۳۱	۰/۴۹	۴/۶۷	طراحی شاخص های مرتبط با پست های کلیدی دانشگاه		
					۰/۰۶۶				

ادامه جدول شماره (۵) شاخص های توصیفی و آماره های استنباطی بر مبنای نظرات و دیدگاه های اعضای گروه خبرگان در رابطه با مؤلفه های هر یک از ابعاد جانشین پروری به همراه ارائه شاخص اجماع

نتیجه	شاخص اجماع (بین ۲- تا +۲)	نتایج استنباطی			آزمون نرمالیتی K-S	شاخص های توصیفی		مؤلفه ها	ابعاد	مفهوم (متغیر)
		مقدار P-value	درجه آزادی	مقدار آماره t		انحراف معیار	میانگین			
تأیید	۱/۶۷	۰/۰۰۰	۱۷	۵/۸۳۱	۰/۰۲۸	۰/۴۹	۴/۶۵	شناسایی فعالیت های کلیدی که انجام آن نیاز به وابستگی و تعامل بین پرسنل دارد	شناسایی و پرورش منابع انسانی مستعد	
تأیید	۱/۴۰	۰/۰۰۸	۱۹	۱/۹۹۰ ۲		۰/۶۰	۴/۴۰	شناسایی پست های کلیدی با توجه به اسناد بالا دستی		
تأیید	۱/۷۵	۰/۰۰۰	۱۹	۱/۵۵۰ ۷		۰/۴۴	۴/۷۵	نقش عمده واحد منابع انسانی در طراحی برنامه های توسعه و آموزش		
تأیید	۱/۶۳	۰/۰۰۰	۱۸	۱/۵۵۵		۰/۵۰	۴/۶۳	فراهم کردن امکانات لازم برای پست های مدیریتی توسط واحد منابع انسانی		

				۵				
تأیید	۱/۵۰	۰/۰۰۴	۱۹	۳۵۹/۴		۰/۵۱	۴/۵۰	تدوین چشم انداز منطقی برنامه های آموزشی برای توسعه و توانمندی پرسنل
تأیید	۱/۶۰	۰/۰۰۰	۱۹	۳۴۹/۳		۰/۶۹	۴/۵۰	تلاش خود جوش منابع انسانی برای افزایش مهارت ها و توانایی های مورد نیاز دانشگاه
تأیید	۱/۵۰	۰/۰۰۰	۱۹	۳۵۹/۴		۰/۵۱	۴/۵۰	سعی و تلاش در راستای امنیت شغلی منابع انسانی مستعد و خلاق مشغول به خدمت در دانشگاه
تأیید	۱/۴۵	۰/۰۰۴	۱۹	۳۲۷/۳		۰/۶۰	۴/۴۵	به کارگیری منابع انسانی مستعد در پست های مرتبط و وابسته با توانایی و علاقه آنها

از یافته‌های ارائه شده در جدول شماره (۵) چنین برمی‌آید که تمامی مؤلفه‌های مستخرج و نهایی شده ابعاد جانشین‌پروری پس از انجام سه مرحله تکنیک دلفی، از دیدگاه اعضای پانل دلفی (گروه خبرگان) معنی‌دار بوده (چرا که $P\text{-value} < \alpha = 0.05$) و می‌توانند در سنجش الگوی جانشین‌پروری در دانشگاه‌های کشور تأثیرگذار باشند. همچنین نتایج حاصله از شاخص اجماع نیز حاکی از اتفاق نظر بالای اعضای پانل دلفی بر روی تمامی مؤلفه‌های مستخرج شده است (چرا که تمامی ضرایب اجماع محاسبه شده از صفر فاصله معنی‌داری داشته و به مقدار $+2$ که حداکثر مقدار شاخص اجماع بوده نزدیک می‌باشد). بنابراین تمامی ابعاد و مؤلفه‌های جانشین‌پروری (۷ بُعد و ۴۰ مؤلفه) طبق یافته‌های جداول ۳ و ۴ تأثیرگذار و معنی‌دار بوده و می‌تواند در الگوی راهبردی جانشین‌پروری با تأکید یادگیری سازمانی در دانشگاه‌های کشور به کار گرفته شوند. حال در جدول ۵ یافته‌های حاصل از متغیر یادگیری سازمانی ارائه گردیده‌اند.

جدول شماره (۶) شاخص‌های توصیفی و آماره‌های استنباطی بر مبنای نظرات و دیدگاه‌های اعضای گروه خبرگان در رابطه با مؤلفه‌های هر یک از ابعاد یادگیری سازمانی به همراه ارائه شاخص اجماع

نتیجه	شاخص اجماع	نتایج استنباطی			آزمون نرمالیتی $K-S$	شاخص‌های توصیفی		مؤلفه‌ها	ابعاد	مفهوم (متغیر)
		مقدار P -value	درجه آزادی t	مقدار آماره t		انحراف معیار	میانگین n			
تأیید	۱/۷۵	۰/۰۰۰	۱۹	۷/۵۵۰	۰/۰۶۸	۰/۴۴	۴/۷۵	حمایت مادی و معنوی مدیریت دانشگاه از حل مسائل دانشگاه به طور جمعی	کار و یادگیری تیمی	یادگیری سازمانی
تأیید	۱/۶۵	۰/۰۰۰	۱۹	۵/۹۴۰		۰/۴۹	۴/۶۵	وجود فضای همیاری، مشارکت و کار تیمی برای کلیه گروه‌ها و افراد سازمانی		
تأیید	۱/۵۰	۰/۰۰۰	۱۹	۴/۳۵۹		۰/۵۱	۴/۵۳	تشویق تیم‌های کاری به حل مسائل در راستای فرایند یادگیری جمعی		
تأیید	۱/۵۰	۰/۰۰۰	۱۹	۳/۶۸۴		۰/۵۱	۴/۵۰	بسط و گسترش انواع راه‌کارهای مشورتی و هدایتی برای کلیه گروه‌ها و افراد سازمانی		
تأیید	۱/۵۰	۰/۰۰۲	۱۹	۳/۶۸۴		۰/۶۱	۴/۵۰	برگزاری جلسات طوفان ذهنی و تشکیل گروه‌های حل مسئله از پرسنل بخش‌های مختلف		
تأیید	۱/۶۸	۰/۰۰۰	۱۸	۶/۲۴۵	۰/۰۶۸	۰/۴۸	۴/۶۸	آگاهی منابع انسانی سازمان به نقش‌شان در کمک به فرایندهای دانشگاهی	رویکرد سیستمی به برنامه‌های یادگیری و آموزشی	
تأیید	۱/۶۵	۰/۰۰۰	۱۹	۵/۹۴۰		۰/۴۹	۴/۶۵	تشویق کارکنان برای بهبود مهارت‌های فردی و گروهی در ارتقای کیفیت کار خود		
تأیید	۱/۶۳	۰/۰۰۰	۱۸	۵/۵۵۵		۰/۵۰	۴/۶۳	رواج تفکر تحلیلی و مشاهده‌ی ساختارهای		

نتیجه	شاخص اجماع (بین -۲ تا +۲)	نتایج استنباطی			آزمون نرمالیتی K-S	شاخص‌های توصیفی		مؤلفه‌ها	ابعاد	مفهوم (متغیر)
		مقدار P- value	درجه آزادی	مقدار آماره t		انحراف معیار	میانگین ن			
								اساسی در بین پرسنل دانشگاه		
تأیید	۱/۶۰	۰/۰۰۰	۱۹	۵/۳۳۹		۰/۵۰	۴/۶۰	جلوگیری از تغییرات شتابزده و اقدامات فوری در دانشگاه و ایجاد الگوهای منطقی و عقلایی برای تغییر		
تأیید	۱/۴۰	۰/۰۰۸	۱۹	۲/۹۹۰		۰/۶۰	۴/۴۰	به کارگیری روش‌های سیستمی در بررسی مسائل سازمانی تحلیلی امور و فعالیت‌های درون سازمانی و برون سازمانی		

ادامه جدول شماره (۶) شاخص‌های توصیفی و آماره‌های استنباطی بر مبنای نظرات و دیدگاه‌های اعضای گروه خبرگان در رابطه با مؤلفه‌های هر یک از ابعاد یادگیری سازمانی به همراه ارائه شاخص اجماع

نتیجه	شاخص اجماع (بین -۲ تا +۲)	نتایج استنباطی			آزمون نرمالیتی K-S	شاخص‌های توصیفی		مؤلفه‌ها	ابعاد	مفهوم (متغیر)
		مقدار P- value	درجه آزادی	مقدار آماره t		انحراف معیار	میانگین			
تأیید	۱/۷۹	۰/۰۰۰	۱۸	۸/۲۱۶		۰/۴۲	۴/۷۹	انگیزه داشتن پرسنل دانشگاه به آموزش از طریق کنفرانس‌ها، سخنرانی، مسافرت‌های علمی	رهبری تحول‌گرا	یادگیری سازمانی
تأیید	۱/۷۲	۰/۰۰۰	۱۷	۶/۶۴۸		۰/۴۶	۴/۷۲	افتخار داشتن پرسنل به استفاده از ابزارهای یادگیری موثر برای بالا بردن کیفیت آموزش و پژوهشان		
تأیید	۱/۶۵	۰/۰۰۰	۱۹	۵/۹۴۰		۰/۴۹	۴/۶۵	توجه رهبران به برنامه‌های آموزشی مورد تأیید و علاقه‌ی پرسنل دانشگاه		

تأیید	۱/۶۵	۰/۰۰۰	۱۹	۵/۵۴۰		۰/۴۹	۴/۶۸	مشارکت پرسنل دانشگاه در برنامه های آموزشی و تصمیم های راهبردی آموزش		
تأیید	۱/۶۰	۰/۰۰۰	۱۹	۵/۲۳۹		۰/۵۰	۴/۶۰	ارزیابی و بازخورد از برنامه های آموزشی توسط مدیران دانشگاه و شناسایی نقاط ضعف و رفع آنها		
تأیید	۱/۸۰	۰/۰۰۰	۱۹	۸/۷۱۸		۰/۴۱	۴/۸۰	روحیه همکاری و مشارکت و انتقال دانش به یکدیگر توسط پرسنل دانشگاه		
تأیید	۱/۶۱	۰/۰۰۰	۱۷	۵/۱۶۹		۰/۵۰	۴/۶۱	ارتقای فرهنگ مشارکتی برای تسهیم دانش با تشویق مصادیق آن		
تأیید	۱/۵۶	۰/۰۰۱	۱۷	۳/۸۲۷		۰/۶۲	۴/۵۶	تشویق پرسنل دانشگاه به نوآوری و حمایت از آنها در ثبت اختراعات خود		
تأیید	۱/۵۰	۰/۰۰۲	۱۹	۳/۶۸۴		۰/۶۱	۴/۵۰	آگاهی کامل تمام اعضای سازمان نسبت به اهمیت یادگیری و عمل به آن		
تأیید	۱/۴۷	۰/۰۰۱	۱۸	۴/۰۲۵		۰/۵۱	۴/۴۷	حمایت و تشویق مدیران دانشگاه به ایده های خلاق و نوآور پرسنل		
تأیید	۱/۴۲	۰/۰۱۶	۱۸	۲/۶۵۰		۰/۶۹	۴/۴۲	وجود تعهد و انسجام درونی بالا در داخل واحدهای دانشگاهی		

ادامه جدول شماره (۶) شاخص‌های توصیفی و آماره‌های استنباطی بر مبنای نظرات و دیدگاه‌های اعضای گروه خبرگان در رابطه با مؤلفه‌های هر یک از ابعاد یادگیری سازمانی به همراه ارائه شاخص اجماع

نتیجه	شاخص اجماع (بین ۲- تا +۲)	نتایج استنباطی			آزمون نرمالیت ی K-S	شاخص‌های توصیفی		مؤلفه‌ها	ابعاد	مفهوم (متغیر)
		مقدار P-value	درجه آزادی	مقدار آماره t		انحراف معیار	میانگین ن			
تأیید	۱/۸۴	۰/۰۰۰	۱۸	۹/۷۹۸	۰/۱۷۱	۰/۳۷	۴/۸۴	استفاده بهینه پرسنل از مهارت‌ها و توانایی هایشان در مسئولیت هایشان	آموزش و توسعه مهارت‌های کارکنان	یادگیری سازمانی
تأیید	۱/۶۳	۰/۰۰۰	۱۸	۵/۵۵۵		۰/۵۰	۴/۶۳	تأثیر مستقیم آموزش و مهارت‌آموزشی پرسنل بر بهبود کارایی‌شان		
تأیید	۱/۶۵	۰/۰۰۰	۱۹	۵/۹۴۰		۰/۴۹	۴/۶۵	اقدام مستمر دانشگاه به ارتقا و افزایش علمی هیئت علمی‌شان		
تأیید	۱/۵۶	۰/۰۰۰	۱۷	۴/۶۱۰		۰/۵۱	۴/۵۶	داشتن فرصت کافی هیئت علمی دانشگاه برای بحث و تبادل عقایدشان در دانشگاه		
تأیید	۱/۵۳	۰/۰۰۰	۱۸	۴/۴۷۲		۰/۵۱	۴/۵۳	دستیابی به مهارت‌ها و استعداد‌های خاص برای بهبود عملکرد پرسنل دانشگاه		
تأیید	۱/۱۰	۰/۰۰۸	۱۹	۲/۹۹۰		۰/۶۰	۴/۴۰	ارج نهادن به مهارت‌های فردی و گروهی پرسنل		

نتایج گزارش شده در جدول ۵ نشان می‌دهد که به مانند متغیر جانشین‌پروری، تمامی ابعاد و مؤلفه‌های حاصله و مستخرج از مرحله‌ی سوّم تکنیک دلفی، از دیدگاه اعضای پانل دلفی معنی‌دار بوده (چرا که $P\text{-value} < \alpha = ۰/۰۵$) و می‌توانند در سنجش یادگیری سازمانی در دانشگاه‌های کشور به کار گرفته شوند. همچنین نتایج حاصله از میانگین، انحراف معیار و شاخص اجماع نیز حاکی از اتفاق نظر بالای اعضای پانل دلفی بر روی تمامی مؤلفه‌های مستخرج شده در این مرحله از تکنیک دلفی است. چرا که میانگین مشاهده شده برای تمامی مؤلفه‌ها به نظر اعضای گروه خبرگان بالاتر از مقدار ۴ و

حتی ۴/۵ بوده (یادآوری می‌نماید که طبق طیف لیکرت بکارگرفته شده در مرحله‌ی سوّم تکنیک دلفی، حداکثر امتیاز ممکن برابر با مقدار ۵ است) و نیز اکثر ضرایب اجماع محاسبه شده از صفر فاصله معنی‌داری داشته و بالاتر از مقدار ۱/۵ هستند که حداکثر بازه شاخص اجماع محاسبه شده یعنی مقدار ۲+ نزدیک می‌باشند). بنابراین تمامی ابعاد و مؤلفه‌های جانشین‌پروری شامل ۶ بُعد و ۳۳ مؤلفه طبق نتایج و یافته‌های ارائه شده در جداول ۴ الی ۶ تأثیرگذار و معنی‌دار بوده و می‌تواند در الگوی راهبردی جانشین‌پروری با تأکید یادگیری سازمانی در دانشگاه‌های کشور به کار گرفته شوند.

نتیجه‌گیری و پیشنهادات

یکی از چالش‌های اصلی سازمان‌ها فقدان برنامه‌ریزی جانشین‌پروری است. در بیشتر سازمان‌ها از توانایی و مهارت‌های افراد توانمند بهره‌گیری لازم صورت نمی‌گیرد. اکثر سازمان‌ها از روش‌های تجربی به جای اصول علمی برای جانشینی مدیران استفاده می‌کنند. در این تحقیق، تحلیل کیفی داده‌ها نشان می‌دهد که همه عوامل سازمانی، فردی و اجتماعی به عنوان عوامل مؤثر در برنامه جانشین‌پروری تأثیر داشته‌اند. نتایج یافته‌های تحقیق حاکی از آن است که عامل آموزش در نظام جانشین‌پروری مهمترین عامل در موفقیت نظام جانشین‌پروری در سازمان می‌باشد. آموزش کارکنان یکی از وظایف اصلی مدیریت منابع انسانی در سازمان‌ها بوده و باید تشخیص دهند که افراد مستعد در دسترس برای پذیرش مسئولیت‌های مدیریتی مورد نظر باید چه دوره‌های آموزشی را بگذرانند تا به روز ماهر شده و بتوانند مسئولیت‌هایی که در آینده به آن‌ها محول می‌شود، به نحو مطلوب از عهده انجام آن برآیند. باتوجه به یافته‌های تحقیق حاضر در مرحله آموزش از وضعیت مطلوب برخوردار بوده که این بیانگر اهمیت این مؤلفه برای پیاده‌سازی نظام جانشین‌پروری در دانشگاه مربوطه است.

نظام ارزیابی و اندازه‌گیری عملکرد دومین عامل از نظر خبرگان در موفقیت نظام جانشین‌پروری است. مدیریت عملکرد فرآیند مستمر، شناسایی، اندازه‌گیری و توسعه عملکرد افراد و تیم‌ها و همسو کردن آن‌ها با اهداف راهبردی سازمان است. باید توجه داشت که ارزیابی عملکرد بخشی از مدیریت عملکرد است و نقاط قوت و ضعف هر فرد را مشخص می‌کند. ولی مفهوم عملکرد وسیع‌تر از ارزیابی عملکرد است. هدف از این مؤلفه آن است که اثر برنامه‌ریزی مدیریت جانشین‌پروری را در سازمان بسنجد (۸). یافته‌های تحقیق حاکی از آن است که نظام ارزیابی و اندازه‌گیری عملکرد بالاتر از حد مطلوب بوده که بیانگر اهمیت این مؤلفه برای پیاده‌سازی نظام جانشین‌پروری می‌باشد.

سومین عامل از نظر خبرگان «خط مشی و راهبرد» است، بدین معنی که برای اجرایی شدن نیازمند برنامه‌های جانشین‌پروری مناسب بوده، یعنی باید رهبران مناسب آینده شناسایی شده تا برنامه‌های راهبردی آینده را عملیاتی کنند. همسو کردن برنامه‌های جانشین‌پروری با برنامه‌های

راهبردی منابع انسانی و کل سازمان بسیار مهم است. یافته‌های تحقیق نشان‌دهنده آن است که این مؤلفه دارای وضعیت مطلوب بوده و همین بیانگر اهمیت این شاخص برای پیاده‌سازی نظام جانشین‌پروری در دانشگاه می‌باشد.

چهارمین عامل در الگوی راهبردی جانشین‌پروری در دانشگاه‌ها با تأکید بر یادگیری سازمانی، شناسایی استعدادها و تشکیل خزانه استعدادها است. مدیریت استعدادها اشاره به فرآیندی دارد که طی آن استعدادهای انسانی سازمان برای تصدی مشاغل کلیدی در آینده شناسایی شوند. برای شناسایی نامزدهای بالقوه و تشکیل خزانه استعداد، لازم است که یک دید جامع از افراد را داشته باشیم. عملکرد فعلی یکی از شاخص‌های اصلی است ولی عوامل دیگر مانند قابلیت‌های ارتباطی، آمادگی برای مدیریت، حمایت از ارزش‌های سازمان، قابلیت یادگیری و تمایلات شغلی نیز باید در نظر گرفته شوند (۲۶).

پنجمین عامل از نظر خبرگان، تعهد به اجرای برنامه جانشین‌پروری است. بدین معنی که برای اجرای موفق نظام جانشین‌پروری نیاز به حمایت همه جانبه و مشارکت مستقیم مدیران ارشد می‌باشد. تعهد به اجرای برنامه‌ها بایستی کاملاً آشکار بوده تا نشان دهد که تمام اعضای تیم مدیریت سازمان به این اقدام اعتماد داشته و برای آن وقت می‌گذارند.

«راسول» کمبود حمایت مدیران ارشد را به‌عنوان اولین عامل در فهرست هفت مشکل عمومی بیان کرده است که بر برنامه‌ریزی جانشین‌پروری اثر می‌گذارد (۲۷). یافته‌های پژوهش حاکی از آن است که تعهد به اجرای برنامه جانشین‌پروری در وضعیت مطلوب بوده که خود بیانگر اهمیت این مؤلفه می‌باشد. ششمین عامل شناسایی شده از نظر خبرگان، شناسایی پست‌های کلیدی است. شناسایی پست‌های کلیدی و حساس گام اساسی در جانشین‌پروری است. در فرآیند جانشین‌پروری نیز مدیران باید نیازمندی‌های کاری سازمان را شناخته و به نقاط قوت و ضعف خود پی ببرند. گماردن شخص درست در شغل درست و در زمان مناسب یک مسئله راهبردی در همه‌ی سازمان‌ها است. ولی شناسایی و انتخاب افراد درست مسئله اساسی‌تری است. اگر پست‌های کلیدی در سازمان توسط افراد نامناسب اشغال شوند، موفقیت سازمان به خطر خواهد افتاد. یافته‌های تحقیق حکایت از وضعیت مطلوب این مؤلفه‌ها دارد که بیانگر اهمیت این مؤلفه می‌باشد.

هفتمین عامل از نظر خبرگان، منابع انسانی که اصلی‌ترین سرمایه هر سازمان بوده و هر سازمانی باید اقداماتی در این زمینه انجام دهد. مفهوم منابع انسانی، مؤید این مطلب است که کارکنان منابع کمیاب بوده ولی می‌توانند برای سازمان ارزش افزوده داشته باشند. برخلاف بسیاری از منابع دیگر سازمان که پس از استهلاک و از بین رفتن به راحتی می‌توان آن‌ها را جایگزین کرد. اما جایگزینی منابع انسانی شایسته چندان راحت نیست و به سهولت انجام نمی‌گیرد. بنابراین می‌توان نتیجه گرفت

که منابع انسانی شایسته برای سازمان ارزشمند و کمیاب است و به راحتی قابل کپی برداری تقلید و جایگزین نیست و موجب کسب مزیت رقابت پایدار می شود (۲۸).

در پایان براساس یافته‌ها و نتیجه‌گیری صورت گرفته، پیشنهادات و راهکارهای ذیل ارائه می‌گردد؛ دانشگاه‌های کشور و بالاخص دانشگاه آزاد اسلامی که مورد مطالعه این تحقیق بوده است، در دستیابی به راهبردها و برنامه‌های خود تا تحقق مورد قبول فاصله بسیار زیادی دارند که با توجه به پاره‌ای از راهبردها و برنامه‌های زیر واضح است که دانشگاه‌ها با مسائلی روبرو هستند که نیازمند سیستم‌های جانشین‌پروری موفق می‌باشند. وجود مدیران کارآمد و جانشین‌پروری مدیران در دانشگاه‌ها عامل اصلی است که می‌تواند به دستیابی هرچه سریع‌تر به اهداف و رفع چالش‌های هر دانشگاهی کمک شایان توجهی نماید. پاره‌ای از برنامه‌ها که با جانشین‌پروری چالش‌ها را کاهش می‌دهد به شرح زیر است:

- الف) ارتقای جایگاه و نقش آفرینی در نظام آموزشی و آموزش عالی کشور
- ب) نهادینه نمودن کیفیت آموزش و پژوهش و فناوری در جهت تحقق اهداف دانشگاه
- ج) تنوع بخشی به منابع درآمدی دانشگاه از طریق طرح‌های اقتصادی دانش‌بنیان و سرمایه‌گذاری
- د) توسعه فعالیت‌های پژوهشی و فناوری نظیر شرکت‌های دانش‌بنیان و مراکز رشد
- ه) کاهش زیان‌دهی واحدهای دانشگاهی در طی دو برنامه کوتاه مدت و بلندمدت
- و) توجه به سرمایه اجتماعی در دانشگاه آزاد اسلامی با ایجاد همگرایی، وحدت و همیاری بین پرسنل، مدیران و معاونین
- ز) اعمال توسعه تحصیلات تکمیلی و متوازن نمودن آن در سراسر کشور
- ح) عدم جذب کارکنان جدید و سازماندهی کارکنان مازاد واحدهای دانشگاهی و دانشگاه
- ط) بهبود مستمر درون داده‌ها، فرایندها و برون داده‌های آموزشی و تحقق استانداردهای پیش‌بینی

شده

ی) توسعه کمی و کیفی حوزه‌های فرهنگی و اجتماعی و بازمهندسی فعالیت‌ها در این حوزه‌ها.

منابع

1. Talebzadeh, F. (2017). Succession management Ind. Education. (in Persian)
2. Kasper, S. M. (2011). Preparing for Leadership Transition: An Examination of the Impact of rganizational Communication in the Administration of Succession Planning Programs. PhD Dissertation, Alliant International University, California.
3. Heidary Dahooie, Jalil; Beheshti Jazan Abadi, Elham; Vanaki, Amirsalar and Firoozfar, Hamidreza. (2017). A Competency based IT expert selection using PAPRIKA and ARAS-G, 2nd International Management Conference, Dynamic Accounting and Auditing, 25 May, Tehran, Iran. (in Persian)
4. Amir Khani, A. & Nazeyani, M. and Faraz, M. (2016). The effect of succession planning on the employee's performance based on the balance score card with regard to the mediating role of commitment. *Research Journal of Management Reviews*, 2(1), 42-51. (in Persian)
5. Zeynoddini Bidmeshki, Z. & Adli, F. & Vaziri, M. (2014). Comparing the present and ideal situation of succession planning and talent management in higher education. *Quarterly Journal of Research and Planning in Higher Education (IRPHE)*, 20(2), 51-72. (in Persian)
6. Rothwell. W. J. (2010). *Effective succession planning: ensuring leadership continuity and building talent from within*. New York: Network American management Association (AMAcorn), 4th edition. Amrican
7. Nasehifar, Vahid; Dehghanpour Farashah, Ali; Sanjari, Ahmadreza. (2011). Construct and Reliability of Measure of Succession Management Extensiveness Based on Categorization of Best Practices, *Management Research in Iran*, Volume 15, Issue 3, pp. 191-209. (in Persian)
8. Kim, Y. (2006). Measuring the the value of succession planning and management, a qualitative study of use affiliate of foreign multinational companie's for Ph.D Degree the Pennsylvania state university
9. Kalson, L. (2003). Organizational, culture and succession, *International Journal*, (30),
10. Hilton, K. & Jakson, R. P. (2007). Navigation Pennsylvania'S, dynamic work force: succession planning in complex environment, *Public personal management*, 36(4), 355-477.
11. William, S. K. (2005). Succession planning not just for big business, *The Idaho Business Review*, 32(4).
12. Klote, M. & Milk, B. (2000). The Dual paradingm nature of quality out comes in human resource management. *Journal of Knowledge management*, 7(1).
13. Smith, J. A. et al. (1996). Can pretraining experinces explain individual difference in learning. *Journal of applied psychology*, 81, 519-522.
14. Abtahi, S. & Ebrahimi, H. & Niyaki, S. R. (2017). Designing a pattern of aligning human resources and strategic plans in banks: Tose'e Ta'avon bank case study. *Quarterly Journal of Training & Development of Human Resources*, 8(3), 57-75. (in Persian)
15. Ghiasi Nodooshan, S. & Pardakhtchi, M. H. & Dori, B. & farasatkah, M. (2013). A thought on establishing a Surviving System in University Management: A Model Based on Foundation Data Theory. *Journal of Research in Educational Systems*, 19(6), 7-49. (in Persian)
16. Moser, M. R. (2008). Achievement recognition and research and development unit. *Journal of Engineering Management*, 3, 49-35

- 17.Rezayat, G. H. & Yamani douzi sorkhabi, M. & Kiamanesh, A. R. & Navehebrahim, A. R. (2012). Developing a competency model for presidents of Iranian public universities. *Journal of Iranian Higher Education (IHEJ)*, 4(1), 47-84. (in Persian)
- 18.Soltani F. & Hadizadeh Moghadam. (2013). Explaining the components of implementation of succession management in the organization. *Quarterly Journal of the management and human resources in oil*, 10(5), 39-51. (in Persian)
- 19.Azar, k. & Soleimani, T. (2017). Studynig status of the success of program of university administrators (a case study of Ardebil Islamic Azad University). *Education Strategy Medsci*, 10(6), 516-525. (in Persian)
- 20.O,donuh, M. (2011). using a knowledge management approach to support effective succession planning to civil service master, Dissertation Bubblin Institute of Technology.
- 21.Pecotich, A. & Tshug, H. C. and Carvell, B. (1998). The effect of management succession in retail service banking. *Journal of retailing and consumer*.
- 22.Schepker, D. J. & Kim, Y. & Patal, P. C. & Thatcher, M. S. & Compainm, C. (2017). CEO succession, Strategic, Change and post succession performance Ameta analysis, the *Leadership Quarterly* (1995), 28(6).
- 23.Taheri lari, M. (2011). Designing Infrastructural Pattern Required to Implement Knowledge Management in the Organization. Thesis in the field of Public Administration (Ph.D.), Islamic Azad University, Tehran. (in Persian)
- 24.Abbaasi Esfanjani, H. (2014). Presenting thr comprehensive model for commercialization of University Research, Thesis submitted for the award of Ph.D. in bussiness administration. Payame Noor University, Tehran. (in Persian)
- 25.Moghimi, S. M. (2012). *Organizations and Management: A Research Approach*. Tehran: Termeh Publications, 9th edition. Iran. (in Persian)
- 26.Wellins, R. S. & Smith, A. B. & Rogers, R. W. (2006). *The CEO's guide to talent management: Building a global leadership pipeline*. Pittsburgh, PA: Development Dimensions International.
- 27.Romejko, M. A. (2008). Key Characteristics of a Succession Planning Program at a Government Research Center. Ph.D. Dissertation, Pepperdine University, Los Angeles.
- 28.Noel, R. A. (2018). *Human Resource Management: NGaining a Competitive Advantage*. McGraw-Hill. 11th Edition.
- 29.Babazade.H.T ,Doostar M, & Moradian(2019),The effect off learning on a innovation with the Role of moderating organization inter tia. *Journal of innovation a creativity in the humanities*,9 (2), 165-198
- 30.Tootian,S ,Mehrra.A, CalantRY.R,(2019),(Indenteifying barriers, impact on succession planning),*Quarterly Journal of research in Humman resources*,Y,11,1(35),75-100
- 31.Goldman.C,(2020),(Structure,culter and agency,Examining succession on planning California state university (csu)libararies),*Journal of liabrary administration*,6(1),1-21
- 32.Ngcamu B-S,(2019),Supand leadership development Inafacuty of Health Sience, *Globl journal of Health Sience*(11).
- 33.Bello.R.O,& Adeoye.A,(2018),Organization learning ,Organization Innovation ,Organization Performance Emprirical Evidence Among Selected Manufacturing Companies Nigeria,*Journal of Economic & Mannagement*, 25-39
- 34.Distanont,A & Khongmalai.O, (2018), The Role of Inovation in Crating Competetive Advantage *Kasetsart Journal of Social Science*.,3(2018).

مرور نظام‌مند مفهوم و نظریات توسعه منابع انسانی انتقادی^۱

حامد دهقانان^{۲*}

مهیا محمدی^۳

(تاریخ دریافت: ۱۳۹۹/۰۷/۰۷؛ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۰۱/۲۱)

چکیده

هدف این مقاله مطالعه و بررسی ادبیات موجود در حوزه توسعه منابع انسانی انتقادی می‌باشد که منجر به ایجاد چارچوبی شامل مفاهیم، نظریات و تئوری‌های مربوط به این حوزه شود. به این منظور، این پژوهش مبتنی بر روش مرور نظام‌مند یا سیستماتیک بر روی تحقیقات موجود در این حوزه نگاشته شده است. ابتدا تعداد انبوهی از مقالات با عنوان توسعه منابع انسانیز پایگاه‌های اطلاعاتی معتبر نظیر ScienceDirect, Google Scholar, Emerald insight, SAGE و سپس از میان آنها مقالات دارای کلید واژه Critical یا perspectives انتخاب و مابقی کنار گذاشته شدند. پس از مطالعه مقالات باقیمانده، ۶ مقاله دارای ادبیات غنی‌تر جهت بررسی انتخاب شدند. نتایج نشان داد که رویکرد توسعه منابع انسانی انتقادی به این معناست که فعالیت‌های مربوط به یادگیری و توسعه با آگاهی کافی از روابط قدرت، عواطف و سیاست سازمانی در قالب مفهوم یادگیری انتقادی دنبال شود. همچنین تئوری‌های مربوط به این رویکرد شامل تئوری‌های خود و کار، یادگیری در کار و احساسی می‌باشند. در انتها جهت اجرای توسعه منابع انسانی انتقادی بایستی زمینه‌های سازمانی، ذینفعان، روش‌ها و فرآیندها در هر یک از چهار حوزه درگیر در توسعه منابع انسانی انتقادی شامل ایجاد رابطه، یادگیری، تغییر و سازماندهی مورد بررسی قرار گیرد.

واژگان کلیدی: توسعه منابع انسانی، مفهوم، نظریات و مرور نظام‌مند.

^۱ - مقاله مستخرج از رساله دکتری نویسنده دوم مقاله می‌باشد.

^۲ - استادیار، گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران. (مسئول مکاتبات: dehghanan@atu.ac.ir)

^۳ - دانشجوی دکتری رشته مدیریت بازرگانی، گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران.

مقدمه

توسعه منابع انسانی یک مفهوم پذیرفته شده در حوزه وسیع مدیریت منابع انسانی است (۱). توسعه منابع انسانی به شدت تحت تاثیر تفکر غالبی است که در آن خصوصیات مردطبعی، عینیت، کنترل و کارکردگرایی حاکم است (۲) و در نتیجه شیوه‌های اعمال نابرابر قدرت و نظریه سرمایه‌داری در آن وجود دارد. به واسطه ریشه‌های انسان‌گرایانه موجود در این حوزه، کارکنان و سایر ذینفعان در خدمت به سازمان‌ها و ایجاد سود برای آنها بوده‌اند (۳). از طرفی در غیاب یک تعریف پذیرفته شده جهانی برای این مفهوم، واژه توسعه منابع انسانی دائما توسط نوآوری‌ها در تعریف چشم‌انداز و رویکرد خود به‌روز می‌شود. به وجود آمدن ادبیات «توسعه منابع انسانی انتقادی»^۱ (۴، ۵) نشان دهنده موج جدیدی از تغییرات در تعاریف می‌باشد. مفهوم توسعه منابع انسانی انتقادی برای به چالش کشیدن مفاهیم فعلی توسعه منابع انسانی و اصلاح چارچوب فعلی آن پدید آمده است (۶).

مفهوم توسعه منابع انسانی انتقادی در حال تغییر و رشد است و محققان در این رویکرد نظریات متفاوتی را ارائه کرده‌اند. طبق این نظریات می‌توان گفت جهت پیش‌بینی روابط قدرت، عواطف و پویایی سیاسی در تحلیل یادگیری سازمانی و فعالیت‌های توسعه، رویکرد انتقادی به توسعه منابع انسانی، توجه ویژه‌ای به اهمیت متن، علایق و الگوهای روابط متقابل بین ذینفعان سازمان دارد (۶).

جهت تصمیم آگاهانه و جمع‌بندی نتایج حاصل از تحقیقات گذشته در مورد بررسی مفهوم و نظریات توسعه منابع انسانی انتقادی استفاده از روش تحقیق مرور نظام‌مند مفید می‌باشد. استفاده از این روش سوگیری‌ها را به حداقل می‌رساند، زیرا برای انتخاب و تلخیص تحقیقات گذشته بر اساس پروتکل‌های خاصی اقدام می‌شود. این پروتکل‌ها تعیین می‌کنند که کدام تحقیق در دست مطالعه قرار گیرد و کدام تحقیق با چه ویژگی‌هایی از مطالعه خارج شوند (۷). ارزش یک مرور نظام‌مند در ترکیب کردن قطعات گسسته و هم‌افزایی نتایج در یک روش سازمان‌یافته است و این امکان را فراهم می‌سازد که پژوهشگر یک نمای کلی از موضوع مورد بررسی کسب کند. در طول فرآیند غربال‌گری مقاله‌ها، تنها مقاله‌هایی مورد استفاده قرار می‌گیرند که کاربردی بوده و محور اصلی آنها پیرامون پدیده مورد مطالعه یعنی توسعه منابع انسانی انتقادی باشد. بنابراین هدف مقاله حاضر درک نظری مفهوم توسعه منابع انسانی انتقادی و مرور نظام‌مند تنوع تئوری‌ها و نظریات موجود در این حوزه می‌باشد.

^۱. Critical Human Resource Development (CHRD)

روش پژوهش

مرور سیستماتیک یا نظام‌مند^۱ یکی از انواع روش تحقیق کیفی است که برای بررسی پدیده‌ها و شناسایی مقوله‌ها براساس ادبیات پژوهش مورد استفاده قرار می‌گیرد. این روش مطالعه، ابزاری قوی برای مطالعه و تشخیص همه‌جانبه و تحلیل مطالعات مرتب برای پاسخگویی به پرسش‌های تحقیق مورد نظر است. در این روش، مرور نظام‌مند پژوهش‌های کاربردی که پدیده مورد مطالعه را به کار گرفته‌اند، انجام می‌شود (۷). پژوهش حاضر نیز مبتنی بر روش مرور نظام‌مند یا سیستماتیک بر روی تحقیقات موجود در حوزه توسعه منابع انسانی انتقادی انجام شد. ابتدا مقالات با عنوان Human Resource Development (HRD) از پایگاه‌های اطلاعاتی معتبر نظیر SAGE، Emerald insight، ScienceDirect، Google Scholar و انتخاب و سپس از میان آنها مقالات دارای کلید واژه critical perspectives و مابقی کنار گذاشته شدند. از آنجا که تحقیقات در حوزه توسعه منابع انسانی انتقادی از سال ۲۰۰۲ آغاز شده است، تعداد این دسته از تحقیقات زیاد نبود. از طرفی با توجه به اینکه هدف پژوهش ایجاد چارچوبی شامل مفهوم، نظریات و تئوری‌ها، ویژگی‌های اصلی و چگونگی اجرای توسعه منابع انسانی انتقادی می‌باشد، پس از مطالعه مقالات دارای کلید واژه critical یا perspectives، ۶ تحقیق که شامل موارد ذکر شده بودند، وارد مطالعه شدند. برای جلوگیری از سوگیری محقق، استخراج و ارزیابی کیفیت تحقیقات نهایی توسط استاد راهنما انجام شد.

پس از انتخاب نهایی ۶ تحقیق، متن آنها به طور کامل مطالعه و بررسی شد. در کتاب الیوت و ترنبال^۲ (۲۰۰۵) تاریخچه مفاهیم مربوط به رویکرد توسعه منابع انسانی انتقادی و تئوری‌های مربوط به آن به طور کامل آمده است. بنابراین مفاهیم و نظریات از این کتاب استخراج شدند. ام‌سی.گویر و همکاران^۳ (۲۰۰۷) در دو مقاله رویکردهای متفاوت مربوط به حوزه توسعه منابع انسانی را بررسی کرده‌اند. از این دو مقاله مقایسه رویکرد انتقادی با رویکرد کارکردگرایی به عنوان رویکرد غالب این حوزه، استخراج شد تا مفهوم توسعه منابع انسانی انتقادی بیشتر بررسی گردد. از مقاله سمبروک^۴ (۲۰۰۸) که با روش تحلیل مضمون انجام شده است، ویژگی‌های کلیدی حوزه توسعه منابع انسانی انتقادی استخراج شد. از مقاله ترهان و ریگ^۵ (۲۰۱۱) مفهوم یادگیری انتقادی به عنوان فرآیند محوری رویکرد توسعه منابع انسانی انتقادی استخراج شد. در انتها از مقاله بیرما و کالاهان^۶ (۲۰۱۴) که جز پراستنادترین مقالات حوزه توسعه منابع انسانی انتقادی در سال‌های اخیر می‌باشد، چگونگی اجرای این حوزه به صورت

^۱ Systematic Literature Review (SLR)

^۲ Elliott & Turnball

^۳ McGuire et al.

^۴ Sambrook

^۵ Trehan & Rigg

^۶ Bierema & Callahan

عملی استخراج شد. اطلاعات کامل مربوط به تحقیقات منتخب به طور خلاصه در جدول شماره ۱ آمده است.

جدول شماره (۱) لیست تحقیقات منتخب

ردیف	عنوان	نام نویسندگان	سال	نام مجله/نشر	موضوع استخراج شده
۱	Critical Thinking in Human Resource Development	Elliott & Turnball	2005	Routledge	مفهوم و تئوری‌ها
۲	Exploring Perspectives on Human Resource Development: An Introduction	McGuire, Garavan, O'Donnell & Watson	2007	Advances in Developing Human Resources	مقایسه رویکرد کارکردگرا و انتقادی
۳	Meta-Perspectives and HRD: Lessons for Research and Practice	McGuire, Garavan, O'Donnell & Watson	2007	Advances in Developing Human Resources	مقایسه رویکرد کارکردگرا و انتقادی
۴	Critical HRD: a concept analysis	Sambrook	2008	Personnel Review	ویژگی‌های اصلی
۵	Theorising critical HRD: a paradox of intricacy and discrepancy	Trehan & Rigg	2011	European Industrial Training	مفهوم یادگیری انتقادی
۶	Transforming HRD: A Framework for Critical HRD Practice	Bierema & Callahan	2014	Advances in Developing Human Resources	چارچوب اجرا

یافته‌های پژوهش

مفهوم توسعه منابع انسانی انتقادی و لزوم استفاده از آن طبق کتاب الیوت و ترنبال تاریخ تفکر «انتقادی»^۱ در مورد مطالعات مربوط به سازمان و مدیریت از جمله مدیریت منابع انسانی نسبتاً جوان است. با این حال اخیراً این تفکر انتقادی در حوزه توسعه منابع انسانی مطرح شده است. این موضوع برای اولین بار در کنفرانس آکادمی امریکا^۲ در سال ۲۰۰۲ مطرح شد. در رویکرد انتقادی فرضیات مربوط به جهت‌گیری‌های عملکردی که بر تحقیقات توسعه منابع انسانی حاکم است، به چالش کشیده می‌شود که به موجب آن بزرگترین چالش در توسعه منابع انسانی که تطبیق نیازهای فردی با نیازهای سازمانی است، رفع شود (۸). پس از کنفرانس آکادمی امریکا در سال ۲۰۰۲، در سومین کنفرانس بین‌المللی مطالعات مدیریت انتقادی^۳ در سال ۲۰۰۳ در مورد رویکرد انتقادی در توسعه منابع انسانی بحث و تبادل نظر شد.

1. Critically
2. The American Academy for HRD conference
3. The third international conference on Critical Management Studies

رویکرد انتقادی به توسعه منابع انسانی شامل عوامل مختلف فلسفی و روش‌شناختی می‌باشد. در این رویکرد سعی می‌شود فراتر از یک هستی‌شناسی ساده و واضح توسعه منابع انسانی، به سمت شناخت پیچیدگی، تنوع و ابهام فعالیت‌های مرتبط با تسهیل یادگیری و توسعه در سازمان‌ها حرکت شود. در واقع این رویکرد به دنبال کشف دلایل تفاوت‌های معنایی در مفاهیم مشترک می‌باشد. برای اینکار باید روش‌های تحقیقاتی علمی سنتی تغییر یابند تا امکان دسترسی و تحلیل ساختارهای چندگانه، پویا و متناقض توسعه منابع انسانی فراهم شود. طبق نظر الیوت و ترنبال نکات کلیدی که بایستی در مورد توسعه منابع انسانی انتقادی در نظر گرفته شود عبارتند از (۸):

(۱) توسعه منابع انسانی یک فرآیند محوری در مذاکرات مربوط به یادگیری و تغییر به ویژه در کشف آنچه که در عمل معنا می‌شوند و به کار می‌آیند، می‌باشد. محققان انتقادی نقش مهمی در تحقق فرضیات مربوط به مشخص کردن توسعه منابع انسانی در شرایط سازمانی خاص دارند.

(۲) محققان انتقادی واسطه بین روابط مختلف قدرت هستند؛ آنها اغلب در میان تقابل انتظارات، منافع و خواسته‌ها (از بالا و پایین ساختار سازمانی) قرار دارند. چنین روابط قدرتی، ارتباط بین یادگیری و سازمان‌دهی را ایجاد می‌کنند. محققان انتقادی نسبت به کنترل تاثیر توسعه در سازمان، بیشتر برای ایجاد فرصت‌هایی برای سازمان‌دهی دانش و توسعه تلاش می‌کنند. تصور می‌شود که خلاقیت و توانمندسازی به انطباق و کنترل مرتبط باشد.

الیوت و ترنبال معتقدند که در حال حاضر توسعه منابع انسانی ریشه در ارائه خدمات و محصولات استاندارد دارد که توسط شایستگی‌ها هدایت شده، توسط ارگان‌های حرفه‌ای تعریف شده و بر پیش‌بینی و سازگاری تمرکز دارد. سازمان‌های زیادی وجود دارند که رویکرد آنها به توسعه منابع انسانی این است که کارکنان به صورت مکانیکی یادگیری داشته باشند و مدل‌های توسعه به ندرت مورد استفاده قرار می‌گیرند. استانداردهای فعلی آموزش به اندازه کافی استراتژیک نیستند و در رابطه با توسعه سازمان به ویژه در برقراری ارتباط بین توسعه مدیریت کارکنان و عملکرد شغلی ضعیف هستند. تمرکز توسعه منابع انسانی بر توسعه افراد در تیم‌های سازمانی است و اغلب چنین توسعه‌ای جدا از فشارهای اجتماعی، سیاسی، احساسی و اقتصادی بر تجارت انجام می‌شود. در واقع حوزه توسعه منابع انسانی ناتوانی خود را در برابر تغییر نشان داده است. رویکردهای تغییر مدیریت که بر اساس برنامه‌ریزی عقلانی و توسعه کارکنان بنا شده‌اند، اغلب نتوانستند تاثیر مطلوبی بر سازماندهی فرآیندها، روش‌ها و استراتژی‌ها ایجاد کنند. این موارد در واقع نشان می‌دهد برنامه‌های تغییر بیش از آنکه موفقیت داشته باشد، به شکست منجر شده است (۹).

در حال حاضر حوزه توسعه منابع انسانی ناشی از نیاز به پاسخگویی در برابر مجموعه کمی از تقاضای بازار است. اگر حوزه توسعه منابع انسانی همین راه را در پیش داشته باشد، نمی‌توان به تغییر سازمانی

کمک کرد. آموزش کارکنان تنها برای پاسخ‌گویی به نیاز بازار کمک‌کننده نیست؛ البته این آموزش‌ها به توسعه مهارت‌ها و دانش کارکنان کمک می‌کند، اعتماد به نفس آنها را تقویت می‌کند و موجب بهبود توانایی‌های آنها می‌شود. اما از این نظر که تنها بر یادگیری و تغییر افراد تاکید دارد و بسترهای وسیع‌تر را که بر توسعه منابع انسانی تاثیر دارند، نادیده می‌گیرد، کمک‌کننده نیست. حوزه توسعه منابع انسانی بایستی نقش متفاوتی در سازمان‌دهی به خود بگیرد. توسعه منابع انسانی یک مداخله در سیستم سیاسی و یک عمل مدیریتی و رهبری می‌باشد. به عقیده الیوت و ترنبال در حال حاضر نیاز به توسعه منابع انسانی‌ای است که به طور مداوم برای ایجاد تغییر تلاش کند. حوزه توسعه منابع انسانی باید رویکردهایی برای تولید و سازمان‌دهی دانش ارائه کند و موضوعاتی را مطرح نماید که از طریق آن بتواند دانش ایجاد شده را به اشتراک بگذارد. توسعه منابع انسانی در سازمان تنها یک وظیفه نیست، بلکه مسئولیت پشتیبانی از ارتباطات بیرونی سازمان (مانند زنجیره‌های تامین و شبکه‌ها) در بسترهای وسیع‌تری که شامل ذینفعان، جوامع و مشتریان است، نیز دارد. سازمان‌دهی در حال حاضر بیشتر از این که به دنبال تغییر شکل و عدم پایداری باشد، دارای ثبات و انسجام است و عملکرد متخصصان توسعه منابع انسانی در نهایت منعکس‌کننده همین امر خواهد بود. توسعه منابع انسانی می‌تواند به ایجاد طرح‌ها و توسعه‌ها برای مشاغل آینده کمک کند؛ این بدان معنی است که بر تغییر، رویکردها و اشکال مختلف رهبری و مشاوره برای توسعه سازمان تمرکز دارد. در واقع حوزه توسعه منابع انسانی بر اجرا، توسعه ظرفیت اجرا، تولید اعتبار برای اقدامات اجرایی و کار با دیگران تمرکز دارد. متخصصان توسعه منابع انسانی بایستی در سازمان در کنار افرادی که انحصار استفاده از منابع و قدرت را دارند، سهم بسزایی داشته باشند (۸).

تئوری‌های توسعه منابع انسانی انتقادی

تئوری‌های یادگیری

طبق نظر الیوت و ترنبال اگر توسعه منابع انسانی به عنوان مداخله بیرونی در فرآیندهای یادگیری و توسعه کارکنان تعریف شود، بایستی فرآیندهای مختلف یادگیری را مورد بررسی قرار داد. چهار فرآیند یادگیری وجود دارد که عبارتند از:

- ۱) فعالیتهای یادگیری ضمنی: در یادگیری ضمنی کارمند با گذشت زمان و به طور مداوم فرآیند یادگیری را طی می‌کند. به این نوع یادگیری، یادگیری با تمرین^۱ یا یادگیری تجربی^۲ نیز گفته شده است (۱۰).

-
1. Learning-by-doing
 2. Experiential learning

- ۲) فعالیت‌های یادگیری خود هدایت شده: نوع دوم یادگیری مستلزم آگاهی و هدف و همچنین داشتن ساختار آموزشی از طرف کارمندان است. مدیریت فرآیند یادگیری شخصی توصیف خوبی از این نوع یادگیری است که اغلب به عنوان یادگیری خود هدایت شده (۱۱) یا یادگیری غیررسمی^۱ گفته می‌شود (۱۲). در این دوره فرآیندهای یادگیری ضمنی ادامه دارد که اغلب مستقل از یادگیری خود هدایت شده است، اگرچه این دو نوع یادگیری می‌توانند مکمل یکدیگر نیز باشند. این نوع یادگیری به صورت فردی یا جمعی می‌تواند انجام شود.
- ۳) فرآیندهای یادگیری هدایت شده: این فعالیت‌ها معمولاً به عنوان دوره‌های آموزشی یا برنامه‌های آموزشی شناخته می‌شوند (۱۳) که بایستی این برنامه‌ها تقویت شوند تا یادگیری در محیط کار به واسطه این برنامه‌ها موثر باشد (۱۴). این نوع یادگیری نیز به صورت فردی یا جمعی می‌تواند انجام شود.
- ۴) فرآیندهای یادگیری چندگانه: با به کارگیری ترکیبی از فعالیت‌های مختلف یادگیری، الگوهای متفاوتی ایجاد می‌شود که به آن یادگیری چندگانه گفته می‌شود.
- الیوت و ترنبال پس از بررسی فرآیندهای یادگیری، برای رویکرد انتقادی توسعه منابع انسانی تئوری‌هایی مطرح می‌کنند که در ادامه به توضیح آنها می‌پردازیم.

تئوری‌های خود و کار در حوزه توسعه منابع انسانی

با توسعه تحقیقات در علوم رفتاری و تمرکز بر جنبه‌های عمیق «بودن»^۲، نیاز به تاکید بیشتر بر روش‌های ایدئولوژیک و کیفی وجود دارد که منعکس‌کننده آن است که افراد چگونه خود را می‌بینند. شواهدی وجود دارد که نشان می‌دهد افراد به دنبال درک عمیق‌تر از خود در عصر عدم اطمینان هستند (یعنی علاقه شدید به مسائل معنوی و کار معنادار دارند) و سازمان‌های اجتماعی به طور روزافزون با ویژگی‌هایی نظیر خلاقیت، احساسات، مشارکت، اعتماد، شهروندی و مالکیت روانی روبه‌رو هستند. الیوت و ترنبال جهت متمرکز شدن بر تئوری‌های خود و ارتباط آنها با کار، مدل سه بعدی مارتین^۳ (۱۹۹۲) را مورد بررسی قرار می‌دهند که تئوری‌های فرهنگ سازمانی را توصیف می‌کند (۸). با توجه به این مدل سه دیدگاه ذهنی و استنتاجی مختلف برای تئوری‌های خود و کار در حوزه توسعه منابع انسانی وجود دارند که عبارتند از:

- ۱) دیدگاه یکپارچه: در این دیدگاه بر وحدت، هماهنگی و ثبات فرد و رابطه‌اش با کار تاکید دارند. این دیدگاه از خود بر آگاهی، استقلال، اراده آزاد و خودکنترلی تاکید دارد (۱۵). این دیدگاه

-
1. Informal learning
 2. Being
 3. Martin

در علم بیان افراد به عنوان «منابع انسانی»^۱ و در عقاید شرکتی به عنوان «مردم به عنوان مهم‌ترین سرمایه»^۲ شناخته می‌شود (۱۶).

(۲) دیدگاه تمایز: در این دیدگاه هسته اصلی خود کثرت‌گرایی است و این کثرت‌گرایی (که با علایق، اهداف زندگی و نقش‌های اجتماعی متعدد بیان می‌شود) نیاز به مذاکره، توافق و انتخاب دارد. ناسازگاری بین نقش‌های مختلف، تعارض در اولویت‌ها و ابهام از خود در این دیدگاه وجود دارند اما این تنوع از طریق انتخاب‌ها، معاملات، تصمیم‌ها و کمال هدایت و کنترل می‌شود. تئوری‌ها در این دیدگاه، هدف و توانایی اساسی برای هماهنگی و کنترل جنبه‌های مختلف خود را دارند، گرچه این امر دشوار به نظر می‌رسد. آنچه بین تئوری‌های دیدگاه تمایز مشترک می‌باشد، وجود چندین جنبه اغلب متناقض از خود است. با این حال در این تنوع وحدت نیز وجود دارد. در دیدگاه تمایز، خود در نقش‌ها، جوامع و فرهنگ‌های مختلف شرکت می‌کند و قادر است از طریق کار احساسی، محاسبات و مانورهای شناختی، تنش‌ها، ناسازگاری‌ها و ابهامات را بپذیرد و عمل یا مدیریت کند (۸).

(۳) دیدگاه تفکیک: این دیدگاه بر روی جریان، تعدد معنا، ناپیوستگی، عدم سادگی و پیش‌بینی خود تمرکز دارد. اگر وحدت هستی‌شناسی فرد کنار گذاشته شود، خود و آگاهی از خود در معرض فشار نیروهای چندگانه اجتماعی قرار می‌گیرد و به دنیایی پر از پیچیدگی، مغایر معنا، تضاد، تناقض و ناهماهنگی وارد می‌شود. بنابراین احساس وحدت یا انسجام توسط خود، نه به عنوان بیان ماهیت اساسی یا خود واقعی، بلکه به عنوان بخشی از یک متن اجتماعی تلقی می‌شود (۸).

تئوری‌های یادگیری در کار در حوزه توسعه منابع انسانی

در حالی که یادگیری یک مهارت خاص می‌تواند در بهبود عملکرد بخش معینی از فرآیند تولید موثر باشد، آنچه که بایستی برای فرد مهم باشد این است که به واسطه آن مهارت، فهم‌ها، اهداف و تعهدات گسترده‌تری برایش فراهم شود. این فرآیند معناسازی توسط آگاهی‌ها و ناآگاهی‌ها شکل گرفته و تحت تاثیر قرار می‌گیرد (۱۷، ۱۸). با توجه به آنچه گفته شد، الیوت و ترنبال در مورد تئوری یادگیری در کار در حوزه توسعه منابع انسانی سه رویکرد بیان کرده‌اند که عبارتند از:

(۱) رویکرد مبتنی بر عملکرد: در این رویکرد، هدف اصلی از یادگیری از بین بردن نواقص و مشارکت در بهره‌وری و عملکرد کلی افراد است. در این دیدگاه، از طریق سنجش بهره‌وری و

-
1. Human resources
 2. People as our most important assets

عملکرد است که کارگران مشاهده و درک می‌شوند (۱۹). در این رویکرد تاکید بر روی انتقال مجموعه‌ای از دانش و مهارت‌های عینی می‌باشد که با آنچه که کارگران با آن کار می‌کنند متمایز است و با بسترهای اجتماعی-فرهنگی خاص که کارگران در آن کار می‌کنند، بی‌ارتباط است. کارگران به ندرت برای معنادار کردن تجربیات خود یا فهم کارشان فراتر از پاداش‌های کوتاه‌مدت و اقتصادی، به یادگیری روی می‌آورند. در بیشتر موارد آنها صرفاً یاد می‌گیرند تا در ماشین بزرگ سازمانی کارآمدتر و پربارتر باشند.

۲) رویکرد توسعه‌ای: تاکید این رویکرد بر تجربه به عنوان پایه و محرک برای یادگیری و جهت‌گیری‌های سازنده می‌باشد. رویکردهای توسعه‌ای برای یادگیری در کار سعی دارند بیشتر بر روی حس انسانی در فرآیند یادگیری تاکید کنند. آنها همچنین به موضوعات و بسترهای سازمانی گسترده‌تری توجه دارند که در رویکردهای کارکردگرا نادیده گرفته می‌شوند (۲۰).

۳) رویکرد محاوره‌ای: در این رویکرد، درک معنادار یادگیری در کار و قابلیت آن برای کمک به کارگران برای کشف معنا در کارشان، یک فرآیند اساسی ذهنی را نشان می‌دهد. چنین دیدگاهی از یادگیری، بر احساس و ابعاد سازمانی تجربه فردی تاکید دارد. یک دیدگاه محاوره‌ای نشان می‌دهد که مطالعات در مورد یادگیری در کار بایستی درک عمیق‌تری از رابطه پیچیده‌ای که بین روان یک فرد و تجربه‌اش وجود دارد، ارائه دهد (۲۱). سرانجام فرآیند معناسازی بیانگر تاثیر بسترهای اجتماعی-فرهنگی خاص است که افراد در آن کار می‌کنند و یاد می‌گیرند (۲۲، ۲۳، ۲۴).

تئوری‌های توسعه منابع انسانی احساسی

به عقیده الیوت و ترنبال ارتباطات و احساسات در حوزه توسعه منابع انسانی به عنوان ابزارهای مهمی برای تغییر و بازسازی سازمانی (و اجتماعی-اقتصادی) محسوب می‌شوند. این مورد یادآور ایده احساس و درک^۱ در قرن هجدهم است. وارن^۲ (۱۹۹۰) متذکر می‌شود که زمانی که احساس و درک به عنوان یک مفهوم اخلاقی یا روانشناختی تلقی می‌شود، در واقع تاکید آن بر فرد است. به این ترتیب او احساس و درک را به عنوان مراجعه به سیستمی معنا می‌کند که فرد از طریق آن به تجربه پاسخ می‌دهد. نمونه‌های «جدید» یا «اصل»^۳ آموزش‌های توسعه منابع انسانی، همگی دارای هدف اصلی حمایت از «بهبود ارتباطات» بین افراد در سازمان بودند. این بهبود از طریق احساس که سریع‌ترین راه برای برقراری ارتباط بهتر می‌باشد، ایجاد می‌شود. کناره‌گیری از دلیل و منطق و تاکید بر احساس در

-
1. Sensibility
 2. Warren
 3. Radical

حوزه توسعه منابع انسانی نیز نمونه‌ای از پاسخ به عدم نفوذ و حضور در سیاست‌های سازمانی است. تاکید بر ایجاد احساس برای ضرورت‌های متخصصان توسعه منابع انسانی نشان‌دهنده ترویج مهارت‌های خاص همدلی و دلسوزی آنان است. در حوزه وسیع سیاسی، علت احساس و درک تحت استدلال «اصول اخلاق دلسوزانه^۱» مطرح شده است (۸).

مقایسه توسعه منابع انسانی کارکردگرا و انتقادی

ام.سی.گویر و همکاران معتقدند که در حال حاضر رویکردهای نظری در حوزه توسعه منابع انسانی را می‌توان به ۴ دسته کلی طبقه‌بندی کرد: کارکردگرایی، برساخت‌گرایی، پست مدرنیست و انتقادی. رویکردهای اقتصادی کارکردگرایان به ادبیات تسلط دارند، رویکردهای برساخت‌گرایی در حال ظهور هستند و رویکردهای پست مدرنیست و انتقادی اقلیت کمتری را به خود اختصاص می‌دهند (۲۵). ام.سی.گویر و همکاران در دو مقاله خود این رویکردها را بررسی کرده‌اند که در ادامه به آن می‌پردازیم. دیدگاه‌های کارکردگرایانه یا استراتژیک بر توسعه افراد از لحاظ سودمندی، ارزش عملکرد سازمانی یا مرکز سرمایه‌گذاری در حوزه توسعه منابع انسانی تمرکز دارند. رویکرد روانشناختی و گفتمان، ارزش‌های مبتنی بر توسعه منابع انسانی را در نظر می‌گیرند که پیچیده و متناقض هستند، در حالی که دیدگاه جهانی بر ارزش‌گذاری فرد و درک مفهوم توسعه تاکید دارد که به صورت سازمانی در چارچوب تاثیرات اجتماعی و سیاسی رخ می‌دهد. دیدگاه‌های تئوری انتقادی در محدوده‌ای از نیاز به توسعه ظرفیت جهت تفکر در مورد مواجه شدن با تنش‌های رابطه کار-سرمایه تا اصول اخلاقی بیشتر دموکراسی مشورتی جهانی و جهان شمول قرار دارند. کشمکش‌های بین این دیدگاه‌های مختلف آشکار اما مثبت است و توانایی این را دارد که توسعه منابع انسانی را به عنوان یک رشته دانشگاهی و مجموعه‌ای از روش‌های حرفه‌ای معرفی کند. در واقع توسعه منابع انسانی در تلاش است که خود را با ارزش‌های اجتماعی مانند رفاه اجتماعی و ارزش‌های اقتصادی عملکرد کسب‌وکار همسان سازد. این موقعیت‌های ارزشی که از بسیاری جهات غیر قابل قبول هستند، تا به حال بر درک ما از توسعه منابع انسانی تاثیر داشته‌اند. تحقیقات نشان می‌دهند که نویسندگان استدلال‌های خود را روی اصول نظری خاصی متمرکز می‌کنند (۲۶).

ام.سی.گویر و همکاران در ادامه اظهار می‌کنند که کارکردگرایان سازمان‌ها را به عنوان ماشین‌های اجتماعی معرفی می‌کنند که توانایی تبدیل ورودی به خروجی را دارند و توسط افرادی که هدف‌گرا هستند، طراحی و کنترل می‌شوند. توسعه منابع انسانی در این قسمت به عنوان وسیله‌ای برای دستیابی به اهداف سازمانی، عملکرد خط تولید و تصور مثبت، قابل درک است. نقش مهم توسعه منابع انسانی

دستیابی به اثربخشی سازمانی و حمایت از تغییرات سازمانی و تامین هزینه‌های مالی چنین فعالیت‌هایی می‌باشد. رویکردهای کارکردگرایان می‌توانند غیردموکراتیک، سلسله‌مراتبی و مدیریتی باشند. مناظره و دموکراسی در این قسمت ضروری نیست. مدیران نخبگانی با تخصص مشخص برای تصمیم‌گیری هستند. تحقیقات در این حوزه، انواع کارکردگرایان را همچون وظیفه‌ای، توسعه‌ای و استراتژیک مشخص می‌کنند. این امر نشان می‌دهد که کسانی که از دیدگاه کارکردگرایی می‌نویسند، یک مفهوم متحد واحد از توسعه منابع انسانی مبتنی بر ضرورت اقتصادی را قبول کرده‌اند. غیرممکن است که اصول اساسی آن در یک اقتصاد جهانی تحت سلطه سرمایه‌داری نئولیبرالیستی نادیده گرفته شود. برای محققان این امر غیرعقلانه است (۲۶).

در حالی که کارکردگرایان بیشتر بر نیازهای اقتصادی سازمان تاکید داشتند، تاکید دیدگاه انتقادی این است که توسعه منابع انسانی می‌تواند سرکوب‌گر یا آسیب‌زننده به نیازهای واقعی کارکنان باشد. دیدگاه کارکردگرایان با مشکلی مواجه می‌شود که از یک سو بایستی به دنبال انطباق و عملکرد باشد و از سوی دیگر به دنبال خلاقیت، نوآوری و تعهد باشد. نظریه انتقادی سازمان‌ها را به عنوان بازتابی از فرآیندهای تولید و سلطه می‌داند، به همراه توسعه منابع انسانی که ابزار استراتژیک نهفته دقیقی است که عملکرد کارکنان را ایجاد می‌کند. توسعه منابع انسانی باید آگاهی کارکنان را در مورد اصلاح سیستم‌های اجتماعی غیرضروری افزایش دهد. دانش و ادراکات واقعی به طور متقابل ساخته می‌شوند، به طور اجتماعی منتقل می‌شوند، به طور نهادی ساکن می‌شوند و به طور ارتباطی بازتولید می‌شوند. زبان نقش مرکزی دارد: محققان از زبان استفاده می‌کنند تا تحقیقات خود را در مورد توسعه تنظیم کنند. اساس این تحقیقات توجه به این نکته است که دانش انسان فعال است، انسان روی دنیا تاثیر دارد و افراد فعالانه در ایجاد واقعیت‌های مشترک اما چندگانه خود دخیل هستند. در حالی که استید و لی (۱۹۹۶) عنوان کردند که توسعه منابع انسانی یک مفهوم یکپارچه در سطح فردی، سازمانی و ملی می‌باشد، گاروان و همکاران (۲۰۰۴) نشان دادند که سطح فردی تحلیل بر تحقیقاتی که تا کنون انجام شده، تسلط داشته است (۲۶). در جدول شماره ۲ رویکردهای کارکردگرایی و انتقادی در حوزه توسعه منابع انسانی به طور خلاصه با هم مقایسه شده‌اند.

جدول (۲) مقایسه رویکردهای حوزه توسعه منابع انسانی

رویکرد	کارکردگرایی	انتقادی
جایگاه در ادبیات	تسلط بر ادبیات	دارای اقلیت کمتر
نگاه به سازمان	ماشین‌های اجتماعی دارای توانایی تبدیل ورودی به خروجی.	بازتابی از فرآیندهای تولید و سلطه.

سرکوب‌گر یا آسیب‌زننده به نیازهای واقعی کارکنان. ابزار استراتژیک نهفته که عملکرد کارکنان را ایجاد می‌کند. ابزار استعماری ایدئولوژیک که باید آگاهی کارکنان را در مورد اصلاح سیستم‌های اجتماعی غیر ضروری افزایش دهد.	وسيله‌ای برای دستیابی به اهداف سازمانی، عملکرد خط تولید و تصور مثبت. دستیابی به اثربخشی سازمانی و حمایت از تغییرات سازمانی و تامین هزینه‌های مالی.	نگاه به توسعه منابع انسانی
اجتماعی	اقتصادی	ماهیت

منبع: ام.سی.گویر و همکاران، ۲۰۰۷

ویژگی‌های اصلی توسعه منابع انسانی انتقادی

سمبروک در مقاله خود ویژگی‌های اصلی مربوط به توسعه منابع انسانی انتقادی را به صورت زیر بیان می‌کند: به چالش کشیدن شیوه‌های قبلی، افشای فرضیات و تصورات، پرسش از آنچه تا به حال بوده و تسهیل روی‌آوری به رهایی‌بخشی. انتقادی بودن به معنای شناخت آشفتگی، پیچیدگی و غیرمنطقی بودن شیوه‌های معمول سازمانی است. عوامل فردی و سازمانی که در چگونگی اجرای موارد فوق تاثیر دارند، به صورت زیر معرفی می‌کند: آگاهی فردی از ویژگی‌های توسعه منابع انسانی انتقادی، درک پذیرش نقش فردی، به رسمیت شناختن مرزهای حرفه فردی، آگاهی سیاسی، مهارت‌های ارتباطی موثر، احترام، اعتماد و ارزش‌های سازمانی برای مشارکت، دموکراسی یادگیری و توسعه فردی، مشکل بودن درک مفهوم توسعه منابع انسانی، پذیرش تعدد طرق روش شناختی موجود و استفاده از روش‌های کیفی، بررسی نقش محقق و روابط او با موضوعات مختلف و بررسی ارزش‌ها و اخلاق در حوزه توسعه منابع انسانی و همچنین تحقیقات در این حوزه (۲۷).

طبق نظر سمبروک یکی دیگر از ویژگی‌های مهم توسعه منابع انسانی انتقادی آگاهی از روابط قدرت و لزوم تغییر آن چه در تحقیقات و چه در اجرای توسعه منابع انسانی می‌باشد. در اجرا این روابط قدرت می‌تواند به این صورت باشد که مدیر یا متخصص توسعه منابع انسانی از گوش دادن به نظرات کارکنان و یا مشارکت آنها در تصمیم‌گیری‌های مربوط به نحوه دوره‌های آموزش و یادگیری دوری کند. در تحقیق روابط قدرت این گونه می‌تواند باشد که گزینه‌های دسترسی محقق به اطلاعات محدود شود. عوامل فردی و سازمانی مرتبط با این ویژگی شامل تقسیم قدرت، همکاری، مشارکت در برنامه‌ریزی و تصمیم‌گیری و یادگیری غیر سلسله مراتبی همراه با روابط کاری می‌باشد. سایر عوامل فردی شامل آگاهی سیاسی، درک و پذیرش نقش فردی، ایجاد انگیزه لازم برای تغییر، مشارکت افراد، مهارت‌های ارتباطی موثر، اعتماد و احترام می‌باشد. عوامل سازمانی عبارتند از: ساختار بندی و طراحی مجدد شغل برای تعویض قدرت و اختیار، فرهنگ باز و بدون سرزنش، یک سیستم پاداش مناسب که به یادگیری،

ریسک‌پذیری، تغییر و همچنین عملکرد پاداش اختصاص می‌دهد و منابع کافی مثل زمان و پول را برای ایجاد فعالیت‌های توسعه منابع انسانی انتقادی فراهم می‌کند.

سمبروک دیگر ویژگی‌های مهم توسعه منابع انسانی انتقادی را رهایی‌بخشی^۱ و ساختارشکنی^۲ می‌داند. منظور از رهایی‌بخشی این است که شناخت و پذیرش توسعه منابع انسانی انتقادی بایستی رهایی‌بخش باشد. این رهایی‌بخشی مربوط به بعد سیاسی است (۲۸). ساختارشکنی نیز به معنای شکستن تصورات و افکار غالب توسعه منابع انسانی است. در واقع ساختارشکنی به این معنی است که برای کشف و آشکارسازی نمادها و نشانه‌های غالب مورد استفاده در سازمان (مانند اصطلاحات متداول) که مرتبط با گفتمان خاصی از توسعه منابع انسانی می‌باشد، تلاش شود. با وجود بلاغت تصور غالب موجود، توسعه منابع انسانی می‌تواند در معرض اهداف منحصرا کارکردگرا و عدم توجه به توسعه فردی باشد. ساختارشکنی برای رفع این باور غالب و متاثر از سنت در توسعه منابع انسانی به کار می‌رود (۲۹).

سمبروک در ادامه تحقیق را به عنوان یک ویژگی به مراتب کم‌اهمیت‌تر، معرفی می‌کند؛ تحقیقی که با هدف کشف آنچه برای دیگران مفروض است و همچنین بررسی موضوعاتی که نادیده گرفته شده‌اند، انجام می‌شود (۲۹). در واقع بایستی بررسی کنیم که توسعه منابع انسانی چطور معنا می‌شود. این بررسی می‌تواند از طریق پرسش از تصمیم‌گیرندگان و مدیران و متخصصان حوزه توسعه منابع انسانی صورت گیرد.

خروجی به کارگیری این مضامین در عرصه اجرا طبق نظر سمبروک شامل موارد زیر است: ایجاد محصول دموکراتیک، روابط کاری بهبود یافته، یادگیری موثرتر و کارآمدتر، بهبود خلاقیت و بهره‌وری و پذیرش رویکردهای جدید دانش. این موارد بایستی در عرصه دانشگاهی نیز اعمال شود، به این صورت که روابط دموکراتیک‌تری بین مربیان و یادگیرندگان برقرار شود.

جایگاه یادگیری انتقادی در رویکرد انتقادی به توسعه منابع انسانی

ترهان و ریگ در مقاله خود بیان می‌کنند که متخصصان توسعه منابع انسانی در کار خود با اولویت‌های متنوع ذینفعان سازمان روبه‌رو هستند که فرآیندهای پیچیده‌ای برای آنها به وجود می‌آورد. در واقع آنها با دو موقعیت متضاد با هم که بایستی به آنها خدمت کنند، روبه‌رو هستند: (۱) ساختارهای اجتماعی غالب (معمولا سازمان‌هایی با جهت‌گیری عملکردی شرکتی)؛ (۲) افرادی که در این ساختارها کار می‌کنند (اعضای سازمان همراه با اولویت‌های فردی عجین شده با عملکرد). تنش میان این روابط

-
1. Emancipation
 2. Iconoclasm

قدرت، چشم‌اندازی برای هر دو موضوعات سیاسی و احساسی می‌باشد و توسعه منابع انسانی بر این مورد تمرکز دارد.

یادگیری انتقادی^۱ به عقیده ترهان و ریگ به عنوان یک بعد از طراحی، کار و فرآیند اهمیت دارد. در رویکرد انتقادی برای انجام وظایف مختلف در سازمان علاوه بر یادگیری عملی مسائل مربوطه، بایستی درگیری افراد در قدرت، سیاست و احساسات موجود در عمل نیز مورد بررسی قرار گیرد. مجموعه یادگیری‌های عملی به عنوان منبع یادگیری در مورد پویایی سازمان محسوب می‌شود. در چنین رویکردهایی از یادگیری، افراد می‌توانند در مورد تجربه‌های حرفه‌ای خود تامل کنند، ایده‌هایی را انتخاب کنند که می‌توانند از آن استفاده کنند و با مشارکت داشتن در تصمیم‌گیری در مورد نحوه ساختار دوره آموزشی بر جهت و محتوای مطالبی که می‌آموزند، تاثیر داشته باشند. آنها می‌آموزند که فرضیات مورد نظر خود را بازسازی کنند تا شرایط اجتماعی-فرهنگی را که ممکن است بینش آنها را محدود کرده باشد، بررسی کنند.

مشارکت افراد در یادگیری انتقادی به عنوان یک فرآیند جهت برقراری ارتباط بین تجربیات افراد از احساس و قدرت در یادگیری و تجربیات کاری آنها تلقی می‌شود و در راستای درک و تغییر اعمال سازمانی و بین فردی می‌باشد. این مشارکت شامل روش‌هایی است که می‌تواند روابط نابرابر قدرت بین مربی و یادگیرنده در محیط کار را به چالش بکشد. این روش‌ها ممکن است شامل استفاده از یک رویکرد یادگیری تجربی^۲، استفاده از پژوهش عملی و تفکر انتقادی^۳، برنامه‌های آموزشی که شامل مذاکره و تبادل نظر هستند، یا درگیر کردن مربیان و یادگیرندگان در فرآیند یادگیری به عنوان هم‌آموزان در کنار یکدیگر باشند. گروه‌های یادگیرنده ایجاد شده غالباً با درک پویایی‌های اجتماعی سازمان و جامعه می‌توانند به راحتی محیط‌هایی به وجود بیاورند که افراد در آن توانمند و فعال باشند. با این حال روابط نابرابر قدرت، پتانسیل بزرگی برای یادگیری نه تنها در مورد قدرت و نابرابری، بلکه در مورد چگونگی بودن، یا به عبارت دیگر چگونگی تاثیرگذاری بیشتر و چگونگی اعمال قدرت به روش‌های قابل قبول دارد (۶).

ترهان و ریگ احساسات را به عنوان منبع مهمی برای یادگیری در روش‌های ذکر شده معرفی می‌کنند؛ زیرا آنها معتقدند که اولاً پویایی‌هایی که در فرآیند یادگیری عملی وجود دارد، اغلب احساسات را برمی‌انگیزد. ثانياً فرآیند رویکرد انتقادی، زبان و مفاهیمی را ارائه می‌دهد که به افراد کمک می‌کند تا احساسات خود را که تا قبل آن نادیده می‌گرفتند، درک کنند.

-
1. Critical learning
 2. Experiential learning
 3. Action research and critical reflection

چهارچوب پیشنهادی برای اجرای توسعه منابع انسانی انتقادی

بیرما و کالاهان اظهار می‌کنند که توجه به چگونگی زمینه‌های کلیدی توسعه منابع انسانی مانند ایجاد رابطه^۱، یادگیری^۲، تغییر^۳ و سازماندهی^۴ درگیر با زمینه‌های سازمانی^۵ (یعنی موقعیت‌هایی که توسعه منابع انسانی در آنها اجرا می‌شود و عوامل موقعیتی که باعث تعامل و ارتباط می‌شود)، ذینفعان^۶ (مشخص می‌کند که چه کسانی درگیر خدمتشان هستند و در نتیجه چه کسانی ممتاز شناخته می‌شوند یا در حاشیه و محدودیت قرار می‌گیرند)، روش‌ها^۷ (نحوه اجرای توسعه منابع انسانی را نشان می‌دهد) و فرآیندها^۸ (یعنی کدام ارزش‌ها و مفروضات تحت مداخلات توسعه منابع انسانی به تصویب در آمده‌اند) می‌تواند به تحقق هدف توسعه منابع انسانی انتقادی برای جبران خسارت و محدودیت کارمندان با حداقل حقوق منجر شود.

در چارچوب پیشنهادی آنان که در شکل شماره ۱ آمده است، توسعه منابع انسانی انتقادی به عنوان فرآیندی از سیستم‌های انسانی و سازمانی تعریف می‌شود که ارتباط دارند، یاد می‌گیرند، تغییر می‌کنند و سازماندهی می‌شوند تا منافع انسانی، پیشرفت‌های سازمانی و تاثیرات اجتماعی را بهبود دهند. چهار حوزه درگیر در توسعه منابع انسانی روابط، یادگیری، تغییر و سازماندهی هستند. این چهار حوزه ماهیت مناسب توسعه منابع انسانی را نشان می‌دهند.

(۱) ایجاد رابطه: توسعه منابع انسانی مبتنی بر افراد درون سازمان و روابط بین آنها می‌باشد. شناسایی و شناخت این روابط به متخصصان توسعه منابع انسانی کمک می‌کند که بهتر بدانند توسعه منابع انسانی چیست. در واقع روابط محتوای یادگیری، تغییر و سازماندهی را شکل می‌دهد و قادر است از طریق رشد و توسعه روابط بین افراد، موجب ایجاد توسعه منابع انسانی موثر شود.

(۲) یادگیری: با توجه به ادبیات تحقیق، یادگیری ویژگی بارز حوزه توسعه منابع انسانی می‌باشد (۳۰). اما بایستی دقت داشت که یادگیری ساختار یکپارچه ندارد بلکه دارای انواع، موقعیت‌ها، فلسفه‌ها و اهداف مختلف می‌باشد. یک روش غالب برای یادگیری در محل کار آموزش افراد برای اصلاح نواقص است. به عبارت دیگر نواقص کاری از طریق یادگیری قابل

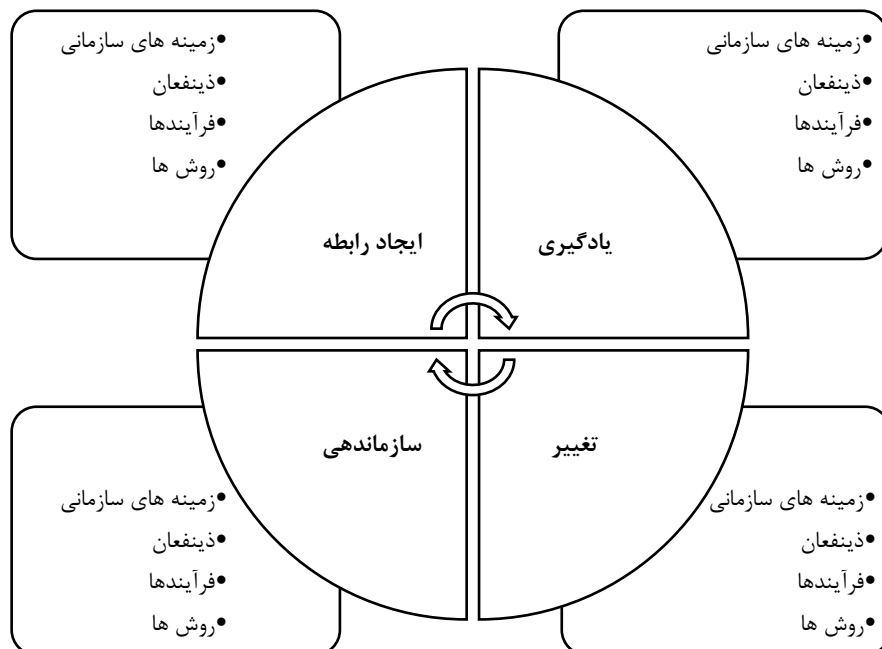
-
1. Relating
 2. Learning
 3. Changing
 4. Organizing
 5. Organizational context
 6. Stakeholders
 7. Methods
 8. Processes

اصلاح می‌باشند. در حالی که دیدگاه‌های دیگر یادگیری بر جنبه‌های جمعی، مادام‌العمری، غیررسمی و کل‌گرایی فرآیند یادگیری تمرکز دارد و برای افراد با فرهنگ‌های مختلف احترام قائل است. این دیدگاه‌ها برای ایجاد سازمان‌های پایدار، دارای مسئولیت‌پذیری اجتماعی و سالم مفیدتر می‌باشند، زیرا دارای عدالت و مساوات در امر توسعه به نفع همه ذینفعان هستند. رویکردهای انتقادی‌تر برای یادگیری به دنبال روش‌های جدید یادگیری و دانستن هستند و اینکه چه دانشی مدنظر است و چه کسی می‌تواند این دانش را ایجاد کند. رویکردهای انتقادی یادگیری تامل، تفکر و عمل انتقادی را دنبال می‌کنند. کارمندان می‌توانند ایده‌ها و روش‌های مختلف انجام کارها را در نظر بگیرند و به چالش بکشند. این جنبه از یادگیری به مهارت ارتباطی متمایز از دیگر روش‌ها نیاز دارد.

(۳) تغییر: وقتی در سازمان یادگیری وجود دارد، خروجی آن اغلب تغییر است. در واقع می‌توان گفت تغییر بدون یادگیری و یادگیری بدون تغییر ممکن نیست. تغییر نقش مهمی در فلسفه و اجرای توسعه منابع انسانی دارد. به علاوه تغییر و یادگیری مکمل هم هستند و در هم تنیده شده‌اند. تغییر نیاز به یادگیری رویه‌ها، ایده‌ها یا راه‌های جدید تولید دارد. بدون داشتن پایه و اساس محکم در یادگیری، توسعه روابط و سازماندهی آنها، تغییر امری دشوار و با حداقل کارایی خواهد بود. توسعه منابع انسانی وظیفه تسهیل تغییر در سطح فردی، گروهی و سازمانی را دارد. تغییر زمانی موثر است که همه افراد سازمان را شامل شود. برای ایجاد یک سازمان پویا که در آن تصمیم‌گیری‌های درست انجام می‌شود و افراد نسبت به استراتژی و جهت‌گیری کلی سازمان متعهد هستند، سهم کردن همه ذینفعان در فرآیند تغییر نکته اساسی و مهم است. تغییر یک فرآیند یادگیری است که شامل گذر از مراحل تفهیم نیاز به تغییر^۱، ایجاد تغییر^۲ و تثبیت تغییر^۳ می‌باشد (۳۱). کلید اصلی اجرای پایدار تغییرات، کمک به اعضای سازمان برای گذر از مراحل گفته شده و حفظ منابع و ارتباطات می‌باشد.

(۴) سازماندهی: در این مورد مواردی از جمله توسعه سازمانی انتقادی، داستان‌های سازمانی و ایجاد احساسات، انتقاد از قدرت و سیاست فضای سازمان، افزایش مسئولیت اجتماعی و پایداری شرکت و نقد استراتژی توسعه منابع انسانی مطرح می‌شود.

-
1. Unfreezing (realization that change is needed)
 2. Moving (adopting the change)
 3. Efreezing (solidifying the change so it becomes permanent)



شکل (۱) چارچوب اجرای توسعه منابع انسانی انتقادی (بیرما و کالاهان، ۲۰۱۴)

بحث و نتیجه گیری

پس از بررسی مقالات مرور شده می‌توان گفت توسعه منابع انسانی با چهار ویژگی اصلی قابل توصیف است که عبارتند از:

- ۱) توسعه منابع انسانی بر ارزش‌های اجرایی حاکم شده است که هدف آنها بهبود عملکرد افراد و یا سازمان بوده و این عملکرد تعریف اقتصادی دارد.
- ۲) اعتماد به نفس بر اساس فرضیات انسان‌گرایانه درباره هویت فردی و خود تعریف می‌شود.
- ۳) وابستگی به دیدگاه‌های بازنمودگرایی^۱ سازمان.
- ۴) برنامه آموزشی توسعه منابع انسانی از طریق روش‌های سنتی آموزش، با حداقل توجه به موضوعات قدرت و احساسات در فرآیند یادگیری تدوین شده است.

این چهار ویژگی نشان می‌دهد آنچه در تدوین و اجرای توسعه منابع انسانی وجود دارد، مشخص نمی‌کند که منافع چه کسی تامین می‌شود و چه کسانی از طریق سوء رفتار و نقص عملکرد سازمان کنار گذاشته می‌شوند. این مورد در دیدگاه انتقادی توسعه منابع انسانی از طریق ویژگی‌های بخشی

حل می‌شود. همچنین در دیدگاه انتقادی نتایج مورد انتظار با آگاهی کافی از واقعیت‌های قدرت، سیاست و عواطف سازمانی به دست می‌آید. با این وجود در دیدگاه انتقادی توسعه منابع انسانی پیچیدگی‌ها و اختلافاتی نیز وجود دارد. دلایل وجود این پیچیدگی‌ها در نظریات توسعه منابع انسانی انتقادی عبارتند از:

(۱) منافع اقتصادی و سیاسی اغلب با استفاده از رویکردهای انتقادی مورد چالش قرار می‌گیرند. مخصوصاً زمانی این مورد بیشتر دیده می‌شود که یادگیری در محیط کار انجام می‌شود.

(۲) تحلیل ارتباط بین متخصص توسعه منابع انسانی و شرکت‌کنندگان شامل تحلیل روابط قدرت بین این دو است. این بدان معناست که فقط انتظارات شرکت‌کنندگان برآورده نمی‌شود، بلکه انتظارات متخصص توسعه منابع انسانی نیز در این ارتباط بررسی می‌شود. بنابراین تدوین و اجرای توسعه منابع انسانی انتقادی شامل تدوین و اجرای توسعه منابع انسانی، متخصصان این حوزه، یادگیرندگان و بستر اجتماعی که هر کدام در آن واقع شده‌اند، می‌باشد (۳۲).

در نهایت پیامد رویکرد انتقادی به توسعه منابع انسانی درک پویایی قدرت و احساسات در محل کار و تاثیر آن بر مهارت‌ها و عملکرد یادگیرندگان و توسعه در یک زمینه نهادی و سازمانی است. آگاهی از قدرت و سیاست سازمانی موجب افزایش سطح مهارت‌های سیاسی و همچنین افزایش سطح مهارت تفکیک قدرت و عدم قدرت از یکدیگر در متخصصان یادگیری و توسعه می‌شود. همچنین این دانش قدرت موجب می‌شود محرومیت گروه‌های اجتماعی که ساختار آنها را کنار گذاشته است، برطرف گردد. پیامدهای دیگری که می‌توان به آنها اشاره کرد، عبارتند از:

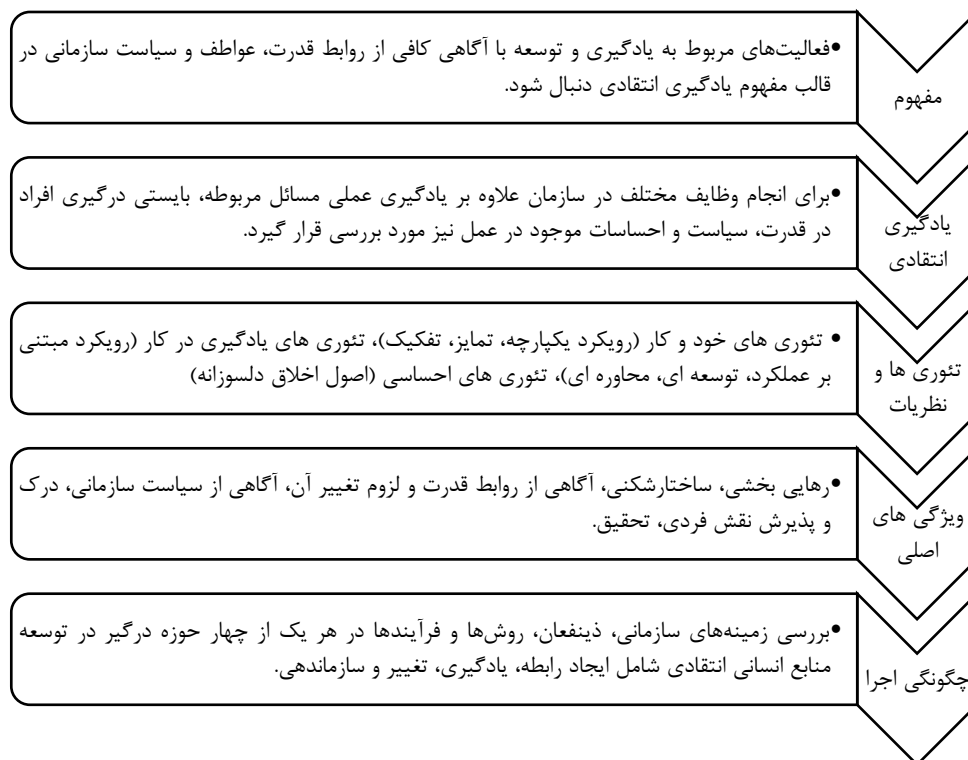
(۱) آگاهی از قدرت فردی و نقشی که فرد در امر یادگیری و توسعه دارد؛

(۲) توجه به چگونگی اعمال قدرت؛

(۳) آگاهی از راه‌های تاثیرگذاری افراد و ساختار روی فرد؛

(۴) آگاهی از چگونگی توانمندسازی دیگران و نقش خود فرد در آن.

با توجه به آنچه از بررسی ۶ تحقیق منتخب در این پژوهش حاصل شد، می‌توان چارچوبی برای رویکرد توسعه منابع انسانی انتقادی شامل، مفهوم، نظریات و تئوری‌ها، مضامین کلیدی و چگونگی اجرا به صورت شکل شماره ۲ پیشنهاد داد. این چارچوب به محققان و متخصصان حوزه توسعه منابع انسانی کمک می‌کند مفاهیم و ادبیات اصلی در این حوزه را با توجه به رویکرد انتقادی به عنوان جدیدترین رویکرد در این حوزه، بشناسند و زیربنای تحقیق و یا عمل خود را بر این اساس تنظیم کنند.



شکل شماره (۲) چارچوب توسعه منابع انسانی انتقادی (محقق ساخته)

منابع

- 1- Sambrook, S. Critical HRD: a concept analysis. *Personnel Review*, (2008). Vol. 38 Iss 1 pp. 61 – 73.
- 2- Bohonos, J W. Including Critical Whiteness Studies in the Critical Human Resource Development Family: A Proposed Theoretical Framework. *Adult Education Quarterly*, (2019). Vol. 69(4), 315–337.
- 3- Bierema, L. & Callahan, J L. Transforming HRD: A Framework for Critical HRD Practice. *Advances in Developing Human Resources*, (2014). 1–16.
- 4- Trehan, K. and Rigg, C. “Working with experiential learning: a critical perspective in practice”, in Reynolds, M. and Vince, R. (Eds), *The Handbook of Experiential and Management Education*, Oxford University Press, Oxford. (2007).
- 5- Sambrook, S. ‘A critical time for HRD?’, *Critical Management Studies 3 International Conference*, Lancaster University, July, (2004).
- 6- Trehan, K. & Rigg, . Theorising critical HRD: a paradox of intricacy and discrepancy. *Journal of European Industrial Training*, (2011). Vol. 35 No. 3, pp. 276-290.

- 7- Mosavizadeh, N, Atashzadeh Shorideh, F & Shabani, F. The Impact of New Leadership Styles on Employee Creativity: A Systematic Review. *Journal of Shahid Beheshti University* (2016). Vol 26 (92), 59-77.
- 8- Elliott, C . and Turnbull, S. *Critical Thinking in Human Resource Development*, First published by Routledge. (2005).
- 9- Palmer, I. and Hardy, C. *Thinking about Management*, London: Sage. (2000).
- 10- Kolb, D. *Experiential Learning*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall. (1984).
- 11- Candy, P.C. *Self-Direction for Lifelong Learning: A Comprehensive Guide to Theory and Practice*, San Francisco, CA: Jossey-Bass. (1991).
- 12- Marsick, V.J. & Watkins, K.E. *Informal and Incidental Learning in the Workplace*, London: Routledge, (1990).
- 13- Romiszowski, A.J. *Designing Instructional Systems: Decision Making in Course Planning and Curriculum Design*, London: Kogan Page, (1982).
- 14- Robinson, D.G. & Robinson, J.C. *Training For Impact*, San Francisco, CA: Jossey-Bass, (1989).
- 15- Martin, J. *Cultures in Organizations: Three Perspectives*, Oxford: Oxford University, (1992).
- 16- Walton, J. "How shall a thing be called? An argumentation on the efficacy of the term HRD," *Human Resource Development Review*, (2003). 2, 3: 310–26.
- 17- Britzman, D.B. *Lost Subjects, Contested Objects: Toward a Psychoanalytic Inquiry of Learning*, Albany, NY: SUNY Press, (1998).
- 18- West, L. *Doctors On The Edge: General Practitioners, Health and Learning In the Inner-City*, London: Free Association Press, (2001).
- 19- Fenwick, T. "Putting meaning into workplace learning," in A.L. Wilson and E.R. Hayes (eds) *Handbook of Adult and Continuing Education (New Edition)*, San Francisco, CA: Jossey-Bass, (2000). 294–311.
- 20- Bierema, L.L. "Development of the individual leads to more productive workplaces," in R.W. Rowden (ed.) *Workplace Learning: Debating Five Critical Questions of Theory and Practice, New Directions for Adult and Continuing Education*, No. 72 (Winter), San Francisco, CA: Jossey-Bass, (1996). 21–8.
- 21- Fenwick, T.J. "Transgressive possibilities in post-corporate enterprise culture," in R.O. Smith, J.M. Dirks, P.L. Eddy, P.L. Farrell, and M. Polzin (eds) *AERC 2001: Proceedings of the 42nd Annual Adult Education Research Conference*, East Lansing, MI: Michigan State University, (2001). 131–7.
- 22- Wenger, E. *Communities of Practice: Learning, Meaning, and Identity*, New York: Cambridge University Press, (1998).
- 23- Deems, T.A. "Vital work: Adult development within the natural workplace," 39th Annual Adult Education Research Conference Proceedings, San Antonio, TX: University of the Incarnate Word, (1998).
- 24- Daley, B. "Learning and professional practice: A study of four professions," *Adult Education Quarterly*, (2001). 52, 1: 39–54.
- 25- Lepak, D. P., & Snell, S. A. Managing the human resource architecture for knowledge-based competition. In S. Jackson, M. Hitt, & A. Denisi (Eds.), *Managing knowledge for sustained competitive advantage: Designing strategies for effective human resource management* (pp. 127-154). San Francisco: Jossey-Bass, (2003).

- 26- McGuire, D., Garavan, T.N., O'Donnell, D. & Watson, S. "Metaperspectives and HRD: Lessons for Research and Practice", *Advances in Developing Human Resources*, (2007). Vol. 9, No. 1, p. 120-140.
- 27- Hatcher, T. & Lee, M. "Ethics and HRD: a new approach to leading responsible organizations", *Proceedings of the Annual AHRD Conference*, Academy of Human Resource Development, Minneapolis, MN, (2003).
- 28- Vince, R. "Ideas for critical practitioners", in Elliott, C. and Turnbull, S. (Eds), *Critical Thinking in Human Resource Development*, Routledge Studies in Human Resource Development, Routledge, London, (2005). pp. 26-36.
- 29- Burrell, G. "Critical dialogues on organization", *Ephemera*, (2001). Vol. 1 No. 1, pp. 11-29.
- 30- Ruona, W. E. A. Core beliefs in human resource development: A journey for the profession and its professionals. *Advances in Developing Human Resources*, (2000). 7, 1-27.
- 31- Lewin, K. *Field theory in social science*. New York, NY: Harper & Brothers, (1951).
- 32- Rigg, C., Trehan, K. and Stewart, J. (Eds) *Beyond Critical Human Resource Development*, Pearsons, London, (2006).

طراحی الگوی مربی‌گری مدیران عملیاتی شرکت صنایع پتروشیمی خلیج فارس در راستای انگیزش نیروی انسانی

حاجت حاجی‌زاده^۱

فواد مکوندی^{۲*}

قنبر امیر نژاد^۳

(تاریخ دریافت: ۱۳۹۹/۰۷/۲۲؛ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۹/۱۱/۲۰)

چکیده

سازمان‌های معاصر در محیطی فعالیت می‌کنند که به‌طور فزاینده‌ای پیچیده و متغیر است. به همین جهت خواستار یک نگرش جدید در مدیریت و رهبری برای برآورده ساختن نیاز کارکنان و سازمان به پیشرفت و توسعه در محیط بسیار پویای امروزی هستند. مربیگری مدیران به‌عنوان یک راهبرد برای توسعه منابع انسانی تعریف شده است و یک فرایند پویاست که باعث بهبود عملکرد کار می‌شود. هدف این تحقیق طراحی الگوی مربی‌گری مدیران عملیاتی شرکت صنایع پتروشیمی خلیج فارس در راستای انگیزش نیروی انسانی بوده است. جامعه آماری تحقیق را ۱۸ نفر از خبرگان مدیران عالی و مدیران منابع انسانی شرکت صنایع پتروشیمی خلیج فارس، هیأت علمی یا مدرس دانشگاه تشکیل داده است. در این تحقیق کیفی، از رویکرد داده بنیاد و روش نمونه‌گیری هدفمند با معیار اشباع نظری داده‌ها استفاده شده است. با استفاده از نرم‌افزار Maxqda به کدگذاری مصاحبه‌ها پرداخته شده است. نتایج نشان داد از میان ۸۰۵ مفهوم استخراج شده، ۱۴۵ کد اولیه در قالب ۲۳ مقوله شامل ارتباطات، استراتژی و اهداف سازمان، الزامات قانونی، انگیزش نیروی انسانی، آموزش سازمانی، توانمندسازی، کار گروهی، جانشین پروری، چابکی سازمان، رضایت شغلی، ساختار سازمانی، عملکرد مدیریت منابع انسانی، فرهنگ سازمانی، مدیریت مشارکتی، مدیریت استعداد، مدیریت دانش، مربیگری، مهارت‌ها و شایستگی‌های مدیران، نظام جبران خدمات، ویژگی‌های شغلی، ویژگی‌های کارکنان، ویژگی سازمانی و یادگیری شناسایی شده است.

واژگان کلیدی: مدیریت منابع انسانی، مربیگری و انگیزش نیروی انسانی.

^۱ - دانشجوی دکتری مدیریت دولتی، گروه مدیریت دولتی، واحد شوشتر، دانشگاه آزاد اسلامی، شوشتر، ایران.

^۲ - استادیار، گروه مدیریت دولتی، واحد شوشتر، دانشگاه آزاد اسلامی، شوشتر، ایران. مسئول مکاتبات:

f.makvandi@iau-shoushtar.ac.ir

^۳ - دانشیار، گروه مدیریت دولتی، واحد تهران جنوب، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.

مقدمه

یکی از سازوکارهای حوزه مدیریت منابع انسانی که در این زمینه نقش مهمی دارد، پارادایم مدیر به‌عنوان مربی یا مربیگری مدیریتی است (۱). مربیگری مدیران به‌عنوان یک راهبرد برای توسعه منابع انسانی تعریف شده است و یک فرایند پویاست که باعث بهبود عملکرد کار می‌شود (۲). در واقع، مدیر به‌عنوان مربی به کارکنان کمک می‌کند تا باور کنند که می‌توانند رفتارها و فعالیت‌هایی به‌مراتب اثربخش‌تر، کاراتر و نوآورتر نسبت به قبل، داشته باشند (۳). در حوزه طراحی سازمانی، تمایل زیادی برای تغییر شکل نقش مدیریتی وجود دارد که این مورد شامل استفاده گسترده از مربیگری جهت ارائه بازخورد عملکرد کارمندان است. از این نظر "مفهوم مربیگری" به‌عنوان الگویی جدید برای مدیران ارائه شده است (۴). مطالعات نشان می‌دهد که بسیاری از محل‌های کار بیشتر به مدیران میانی فرصت استفاده از نقش مربی در رابطه با زیردستان را می‌دهد (۴). مربیگری توسط مدیران به‌سرعت در حال افزایش هست. هشتاد درصد از مدیران انگلستان می‌گویند که سازمان‌هایشان انتظار دارند که کارمندان خود را مربیگری کنند. این روند در بسیاری از کشورهای دیگر نظیر چین، سوئد، کره و ... در حال انجام هست (۵). امروزه در حوزه مدیریت، مربیگری به‌عنوان محبوب‌ترین روش ضروری برای تأثیرگذاری بر نتایج فعالیت‌های فردی کارگران در نظر گرفته شده است. مدیریت مدرن، به‌عنوان ابزاری برای سبک مربیگری، کارمندان را به‌عنوان یک منبع استراتژیک یک شرکت در روند اطمینان از رقابت‌پذیری آن در بازار در نظر می‌گیرد. هر نفر و کارمند شرکت دارای پتانسیل خاصی است (خلاقیت، توانایی حل تعداد زیادی از کارها به‌طور مستقل، ابتکار عمل، انتخاب، مسئولیت‌پذیری و تصمیم‌گیری) که همیشه به‌طور کامل، آشکار و تحقق نمی‌یابد. بنابراین، یک کارمند گاهی انگیزه و علاقه خود را به کار از دست می‌دهد، رضایت عاطفی او کم است که به خودی خود تأثیر منفی بر بهره‌وری فردی کار می‌گذارد. حتی پس از شرکت در یک دوره آموزشی، کارمند نمی‌تواند دانش و مهارت خود را درک کند و این نه تنها انگیزه وی را کاهش می‌دهد، بلکه می‌تواند ارزش یادگیری را نیز کاهش دهد. از این‌رو، استفاده از مربیگری کمک می‌کند تا پتانسیل هر یک از کارکنان، استفاده آن‌ها برای منافع سازمان و تحقق کلیه دانش و مهارت‌های به‌دست‌آمده در طول دوره آموزش، آشکار شود (۶). در این زمینه راینر و مورگان "فرصت انگیزش توانایی (AMO¹)" را یکی از متداول‌ترین ایده‌ها در مورد چگونگی تأثیر مدیریت منابع انسانی بر عملکرد می‌دانند (۷). انگیزه افراد برای کار عامل مهمی در موفقیت شرکت است. با این حال، نکته‌ای که در اینجا باید به آن اشاره شود این است که انسان‌ها فقط مطابق با انگیزه‌های اقتصادی عمل نمی‌کنند و به‌عنوان یک موجود اجتماعی تعدادی از نیازها را دارند (۸). این انگیزه سبب بالا رفتن بازده

1. Ability motivation opportunity

کاری کارکنان و آشکار شدن بیش‌تر تلاش و جدیت آنان می‌شود. انگیزه زمانی به وجود می‌آید که در کارکنان احساس امنیت و ثبات شغلی، مشارکت و نقش مؤثر در سازمان و همچنین نشاط و شادابی وجود داشته باشد (۹). واقعیت‌های مدرن تغییرات قابل‌توجهی در شرایط کار ایجاد می‌کند و نگرش کارکنان به کار اساساً تغییر کرده است. بدیهی است که دریافت بازخورد از رئیس یک شرکت یا یک مدیر، شرط اساسی برای کسب نتایج قابل‌توجه توسط کارمندان و افزایش بهره‌وری آنها است. مشخص شده است که میزان رضایت کارکنان از کارشان در ایالات متحده آمریکا و کانادا ۱۹٪، در اوکراین - ۱۲٪ است و در برخی کشورها به ۲٪ کاهش یافته است (۶). می‌توان بیان کرد رفتار مربی گرایانه و حمایتی مدیران در برخورد با کارکنان، می‌تواند انگیزش آنها را ارتقاء دهد. بدین معنا که اگر در یک محیط کاری، مدیران و سرپرستان در برخورد و رفتار خود با زیردستان از یک رویکرد مربی گرایانه و حمایتی استفاده کنند، انگیزش شغلی زیردستان بهبود می‌یابد (۱۰).

دلایل افزایش ضرورت استفاده از رویکرد و فلسفه مربی‌گری در سازمان‌های امروزی، می‌توان به موارد زیر اشاره کرد: ۱- افزایش پیچیدگی‌های محیطی و در نتیجه افزایش مسائل و چالش‌های کاری. ۲- عدم پاسخگویی قابلیت‌های ثابت افراد در پاسخگویی به محیط دینامیک و متنوع. ۳- گسترش بخش خدماتی در کسب‌وکارها و ایجاد شرایط کاری متنوع با توجه به ویژگی‌های این حوزه و اهمیت توجه به افزایش مستمر کیفیت فرایندها. ۴- نیاز به بهره‌گیری بلافاصله از یادگیری حاصله از تجارب محیط کار برای دستیابی به عملکرد مطلوب؛ ۵- افزایش اهمیت مدیریت دانش و انتقال دانش ضمنی به کارکنان در طی فرایندهای کاری؛ ۶- قوی شدن گرایش کارکنان به رشد و پرورش قابلیت‌های خود در مسیر شغلی مطلوبشان و نیاز به روش‌های متنوع در افزایش دانش و مهارت‌های شغلی ۷- تقاضای مدیران و رهبرانی که به‌طور سیستماتیک به دنبال روش‌های توسعه فردی کارکنان و تیم‌ها در جهت رشد و بقای سازمان هستند؛ ۸- همچنین کارکنان در توسعه فردی خود (کسب ارتقاء و شفاف‌سازی بهتر) به دنبال کسب ارشاد برای رشد در زمینه‌های گوناگون هستند (۱۱ و ۱۲).

پتروشیمی به‌عنوان یکی از بخش‌های اصلی صنعت نفت، از جمله صنایع مهم و مادر کشور است. شرکت صنایع پتروشیمی خلیج فارس (هلدینگ) به‌عنوان یکی از بزرگ‌ترین هلدینگ‌های پتروشیمی در خاورمیانه شناخته می‌شود. این شرکت با چشم‌انداز؛ «سودآورترین هلدینگ پتروشیمی کشور با اعتبار جهانی» و با استراتژی کلی «توسعه و سودآوری پایدار» در پنج منظر «رشد و یادگیری، ذینفعان، فرایندها، مالی و مسئولیت‌های اجتماعی» در کورس رقابت‌های جهانی قرار گرفته است (۱۳). بررسی‌های اولیه در این شرکت نشان می‌دهد که در سال‌های اخیر، انگیزش کارکنان عملیاتی این شرکت روند نزولی داشته و این معضل، به یک مسئله مهم در حیطه مدیریت منابع انسانی شرکت مذکور بدل شده است مدیران نمی‌توانند کارکنان خود را در انجام کارها مجبور به انگیزه دار شدن کنند اما می‌توانند آنها را در تسلط یافتن بر کارهایشان تقویت کنند و در فرصت‌های مقتضی در

صورت دستیابی به اهداف موردنظر، آن‌ها را موردتقدیر قرار دهند و این همان فرایندی است که هدف یک مربی هست. سازمانی موفق خواهد بود که مدیریت منابع انسانی اثربخشی داشته باشد و بتواند از نیروهای خود به صورت کارا و اثربخشی استفاده کند. از جمله مواردی که می‌تواند بر اثربخشی منابع انسانی و در نتیجه آن، بر اثربخشی سازمان تأثیرگذار باشد، مربی‌گری و آموزش و ایجاد انگیزه از طریق مربی‌گری است. مربی‌گری رویکردی مؤثر جهت ارتقاء توانمندی و انگیزه منابع انسانی بوده که می‌تواند بر سود و زیان سازمان تأثیر مثبت داشته باشد و مزایای محسوسی را برای افراد و سازمان‌ها به ارمغان آورد (۱۴).

در همین راستا، مدیران شرکت صنایع پتروشیمی خلیج فارس نیز در یک سال اخیر درصدد به‌کارگیری روش‌های مختلفی بوده‌اند تا بهره‌وری منابع انسانی ارتقا یابد از جمله این روش‌ها آموزش، بازآرایی ساختار سازمانی، مدیریت دانش، مدیریت عملکرد، کار تیمی، مربی‌گری، جانشین پروری، طراحی سیستم‌های انگیزشی و... بوده‌اند که به دنبال آن طی نامه‌ای و ارسال به شرکت‌های زیرمجموعه خواهان جاری‌سازی استاندارد ۳۴۰۰۰ به‌عنوان یک مدل یکپارچه و منسجم گردیده‌اند و از همکاران علاقه‌مند دعوت به همکاری نموده‌اند که محقق به‌عنوان عضوی از سازمان در راستای چالش‌ها و اولویت‌های آن سازمان در سطح ۴ (پیشرفته) به دنبال کسب آگاهی در خصوص استفاده از رویکردهای مربی‌گری در این شرکت می‌باشند و معتقدند اگر بتوان چنین رویکردی را در سطح مدیران عملیاتی پیاده‌سازی کرد، انگیزش و تعهد کاری کارکنان افزایش خواهد یافت؛ اما مسئله اساسی در شرکت مذکور، عدم شناخت دقیق مدیران آن از جنبه‌های مختلف رویکرد مربی‌گری مدیران و ناشناخته بودن مدل فرایندی این پدیده در شرکت صنایع پتروشیمی خلیج فارس هست. از این رو، لزوم طراحی الگوی مربی‌گری مدیران عملیاتی شرکت صنایع پتروشیمی خلیج فارس جزو اولویت‌های پژوهشی این شرکت قرار دارد. به همین دلیل، پژوهش پیش رو نیز قصد خواهد داشت به پرسش اصلی زیر پاسخ دهد: «الگوی مربی‌گری مدیران عملیاتی شرکت صنایع پتروشیمی خلیج فارس در راستای انگیزش نیروی انسانی چیست؟» به نظر می‌رسد پاسخگویی به این سؤال اصلی بتواند تا حدود زیادی به مدیران شرکت صنایع پتروشیمی خلیج فارس این دید و ادراک را ارائه کند که در جهت حرکت به سمت رویکردها و رفتارهای مربی‌گرایانه، چه موارد را باید مدنظر داشته باشند و چگونه باید در این مسیر گام بردارند. در بخش بعدی این مقاله، ادبیات تحقیق، آورده شده است و سپس، روش شناسی و تجزیه و تحلیل داده‌ها بیان می‌گردد.

مربی‌گری نوعی رابطه تعاملی است که به افراد در زمینه شناسایی، هدایت و تحقق اهداف شخصی و شغلی سریع‌تر از آنچه خود قادر به انجام آن هستند، کمک می‌کند و علاوه بر افزایش مهارت‌های ارتباطی، حل مسئله، کار گروهی و ارتقای توانمندی‌های فردی به توسعه شایستگی‌های اصلی شغل نیز می‌انجامد (۱۵). مربی‌گری فرایند همراهی مداوم و حمایت از فردی برای ثابت‌قدم ماندن در اهداف و

تعهدات خود است و به معنای پیمودن راهی میان‌بر، فائق آمدن بر ترس و تقویت و نیرومند ساختن نقاط و ویژگی‌های مهم و اساسی است. به بیان دیگر مربی‌گری هنر تسهیل کردن اجرای فعالیت‌ها، فرایند یادگیری و پیشرفت فرد است و به‌طور مداوم بر فرایندهای پیشرفت و رشد افراد تمرکز می‌کند (۱۶). امروزه در هر سازمانی افرادی تازه استخدام می‌شوند افرادی ارتقا داده می‌شوند، یا از سمتی به سمتی دیگر می‌روند. در هر سازمانی افراد به توسعه و پیشرفت برای رشد حرفه‌ای نیاز دارند. در هر سازمانی افراد به آموزش به‌عنوان مؤثرترین راه ارتقا دادن مهارت‌هایشان می‌نگرند. از این‌روست که هم‌زمان با انتشار نتایج مطالعات هاربینسون و توسعه نظریه سرمایه‌گذاری در منابع انسانی توجه و تأکید بر آموزش نیروهای انسانی به‌عنوان رکن اصلی توسعه سازمان‌ها در اولویت اول برنامه‌ریزی و مدیریت سازمان قرار گرفته است. بر همین اساس در طول نیم‌قرن گذشته توجه و سرمایه‌گذاری دولت‌ها و سازمان‌ها در فعالیت‌های آموزش و پژوهشی به‌طور روزافزون قرون گسترش یافته است، آموزش همواره به‌عنوان وسیله‌ای مطمئن در جهت بهبود کیفیت، عملکرد و حل مشکلات در نظر قرار می‌گیرد و فقدان آن نیز یکی از مسائل اساسی و حاد هر سازمان را تشکیل می‌دهد (۱۷).

کشف و تحقق پتانسیل‌های موجود برای شرکت‌ها به دلایلی از جمله پیشرفت و تغییر شتابان فناوری‌های مختلف، جهانی‌سازی، رقابت روزافزون و تقاضا برای کاهش هزینه‌ها و افزایش تولید، امری گریزناپذیر شده است. اگرچه مهم دانستن سرمایه‌های انسانی امر جدیدی نیست ولی نگرش کشف و رشد استعدادهای انسانی در محیط کار با رهبری و مربیگری، نگرشی است جدید که هنوز راهی طولانی برای توسعه و گسترش، به‌خصوص در کشور ما در پیش رو دارد. بسیاری از مدیران، ناکارآمدی و شکست روش‌های سنتی در توسعه و مدیریت منابع انسانی را سال‌ها تجربه نموده و بر این باور هستند که برای بهره‌برداری از ظرفیت‌های عظیمی که در سطوح مختلف سازمانشان به هدر می‌رود، باید با تغییر نگرش و رویکرد، چاره جدیدی بیندیشند (۱۸). در این راستا امروزه سازمان‌ها پول و هزینه زیادی را صرف برنامه‌های توسعه و بهسازی کارکنانشان می‌کنند و تلاش می‌کنند تا از استراتژی‌ها و روش‌های آموزش نوین و کارآمدی بهره‌گیرند، یکی از این روش‌ها و استراتژی‌ها، مربیگری است. در واقع سازمان‌ها به دنبال آن‌اند تا با بهره‌گیری از این روش آموزشی نیروی انسانی خود را توانمندتر ساخته و به بهبود عملکرد فردی و سازمانی و کسب مزیت رقابتی نائل آیند (۱۹). مربیگری یکی از روش‌های آموزش کارکنان است که همانند دیگر روش‌های آموزشی برای رشد و بالندگی نیروی انسانی مورد استفاده قرار می‌گیرد. مربی‌گری روشی مؤثر جهت ارتقای یادگیری است که می‌تواند تأثیری مثبت بر سود و زیان سازمان داشته باشد و هم‌چنین می‌تواند مزایای محسوسی را برای افراد و سازمان‌ها به ارمغان آورد، در دهه اخیر ابزار مربی‌گری محبوبیت چشم‌گیری میان رهبران و کارکنان و سازمان‌ها یافته است. به‌گونه‌ای که سازمان‌ها و کارکنانشان به آموزش کوچینگ توجه زیادی مبذول داشته و منابع مادی، مالی و انسانی زیادی را بر روی آن سرمایه‌گذاری می‌کنند.

امروزه حداقل نیمی از ۱۰۰۰ شرکت برتر و پیشرو دنیا مربیگری را به اشکال مختلف برای کارکنانشان فراهم می‌آورند (۲۰).

مبانی نظری و پیشینه پژوهش

مربیگری رهبری نوع جدیدی از رهبری است که در سال‌های اخیر بسیار مورد توجه قرار گرفته است و تأکید می‌کند که رهبران (مدیران) از مهارت‌های مربیگری خود برای کمک به کارمندان در شناسایی نیازهای عمیق‌تر، تعیین اهداف و بهبود بیشتر مهارت و عملکرد خود استفاده می‌کنند. در دهه ۱۹۸۰، مربی را به‌عنوان یک روش آموزش در زمینه آموزش مدیر معرفی کرد که ثابت کرد مربیگری مدیریت یک استراتژی مؤثر برای بهبود عملکرد سازمانی، توسعه مدیران و رهبران است. در سال ۲۰۰۱، گلومن^۱ رسماً مربیگری را در مقاله "رهبری مؤثر" که در هاروارد بازمینی تجاری منتشر شد، ارائه داد. سبک رهبری مدیران سازمان، یکی از عوامل مؤثر در افزایش اثربخشی و در نهایت رضایت می‌باشد (۲۱).

محققان اخیراً خروجی‌های کارآمد موفقیت در ماهیت رابطه بین رویکرد رفتاری سیستمی و مربی‌گری اجرایی را مستند کردند (۲۲). این مطالعات خروجی‌های عملیاتی سازمانی مولد در رابطه با عملکرد و پایداری را بیان کردند (۲۲). طبق گفته اسکینر^۲ (۲۳)، رویکرد رفتاری سیستم شامل رویکرد رفتاری یک سازمان و رویکرد رفتاری سیستم تحت هدایت و راهنمایی عملیات مربی‌گری می‌شود. اسکینر (۲۳) یک مدل نظری جامع را اجرا کرد که شامل توضیح و تصویر توسعه رویکرد سیستمی تحت عملیات مربی‌گری اجرایی می‌شود (۲۴).

در محیط کسب و کار امروز مربیگری به‌طور فزاینده‌ای در حال محبوب شدن است. بیشتر سازمان‌ها در حال استفاده از مربیگری به‌عنوان ابزاری برای بهبود عملکرد، توسعه مهارت‌ها و قابلیت‌ها، تسهیل توسعه رهبری و نیز مدیریت حرفه‌ای هستند (۲۵). و استفاده از مربیگری در مدیریت سازمان می‌تواند به تدریج فرهنگ سازمانی را شکل یا تغییر دهد. مشاهده شده است که در شرایط مطلوب مربیگری ممکن است قادر به دگرگونی فرهنگ سنتی به نوآورانه باشد. و ممکن است با برنامه‌ها و اقدامات در نظر گرفته شده تغییراتی در رفتار مردم، تحریک خلاقیت ایشان به ارمغان بیاورد. همچنین تأثیر مثبتی بر انگیزه کارکنان نیز وجود دارد. مربیگری تغییر تدریجی به‌جای تغییر انقلابی را فراهم می‌کند. امروزه موفقیت یک سازمان بستگی به توانایی مدیریت در استفاده از روش‌های بهره‌برداری از منابعی است که اصطلاحاً سرمایه انسانی نامیده می‌شوند (۲۶).

-
1. Golman
 2. Skinner

از آنجایی که واکنش بسیاری از مردم چنین است "من به کسی نیاز دارم که به من بگوید چه کاری انجام دهم". که خود نیاز عاطفی برای جهت‌گیری از بالاست؛ حتی ذهن مستقل‌ترین افراد و یا تیم‌ها در مواجهه با عدم قطعیت عمده تمایل دارد که در مسیر درست با توجه به دستورالعمل‌های دقیق تنظیم شود. بنابراین بهترین مربی کسی است که به‌ندرت یک فرد یا تیم را به چالش بکشد و پس از یک جلسه مربیگری خوب، فرد یا تیمی که هر دو خسته و در حال تجدید قوا هستند را مجبور به درک عمیق تجارب، بینش‌ها و احساسات خود نموده و از این طریق به سطوح جدیدی از حل و فصل، انعکاس و انعطاف‌پذیری خواهند رسید (۲۷). توانمندسازی منابع انسانی یک نگرش مدرن از انگیزش درون شغلی است که به معنای آزاد کردن نیروهای درونی کارکنان بوده و شرایط و فرصت‌هایی را برای شکوفایی استعدادها، توانایی‌ها و شایستگی‌های کارکنان فراهم می‌کند (۲۸).

انگیزش یک موضوع بسیار پیچیده است که تحت تأثیر متغیرهای زیادی است و بر متغیرهای زیادی نیز تأثیر می‌گذارد. همچنین می‌توان گفت که انگیزش افراد نشان‌دهنده فرآیندی است که با یک محرک بروز می‌یابد (عامل نیاز، جذابیت) و موجب تنش‌های جسمی و روانی فرد می‌شود. انگیزه‌ها و نیروهای انگیزشی ایجاد می‌شوند تا فرد را تحت تأثیر قرار می‌دهند رفتار مناسب را اتخاذ نماید یا بر دستیابی به هدف یا نتیجه مطلوب متمرکز شود. پس، این فرآیند ادامه می‌یابد، رفتارها مجدداً مورد ارزیابی قرار می‌گیرند تا دستیابی به اهداف و ارضای نیازها کنترل شوند. در این دیدگاه، باید توضیح دهیم که در داخل سازمان مدیران باید فرآیند انگیزش را به‌عنوان یک عامل بسیار مهم که بر اقدامات و عملکرد شغلی کارکنان تأثیر می‌گذارند و آن‌ها را پیش‌بینی می‌کنند، مدنظر قرار دهند (۲۹).

انگیزه در سازمان به معنی سخت کار کردن نیست، بلکه در واقع نشان‌دهنده تصور شخص از توانایی‌های خود می‌باشد. تحقیقات اخیر توسط جفری فیفر^۱ استاد دانشگاه استنفورد در کتابی به نام "چگونه مدیریت مدرن به سلامت کارکنان و عملکرد سازمان آسیب وارد می‌کند و چه کاری برای حل آن می‌توانیم انجام دهیم" که در سال ۲۰۱۸ منتشر شد، نشان می‌دهد محیط کاری به‌هم‌ریخته و آشفته که در آن مأموریت‌های کاری غیرمترقبه هستند و افراد دائماً باید خلق و خوی مدیران خود را رصد کنند و در نتیجه آن کارکنان نمی‌دانند چگونه باید موفق شوند، روی انگیزش و یادگیری کارکنان تأثیرگذار است (۳۰).

انگیزه نیروی محرک اصلی است که افراد را به سمت رفتارهای خاص سوق می‌دهد. انگیزه کاری افراد را تحریک می‌کند تا یک سری رفتارهای مربوط به عملکرد شغلی را انجام دهند و شکل، مدت و شدت این رفتارها را تعیین کنند. تحقیقات مربوط به انگیزه در زمینه سازمانی را می‌توان در تئوری ظرفیت انتظار که توسط وروم در سال ۱۹۶۴ پیشنهاد شد، جستجو کرد. بعداً، پورتر و لاولر یک مدل

1. Jeffery pfeffer

انگیزه سنتی را ارائه دادند که انگیزه‌ها را به انگیزه ذاتی و انگیزه خارجی تقسیم می‌کرد. در حال حاضر، تعداد زیادی از مطالعات تأیید کرده‌اند که انگیزه می‌تواند به‌طور مؤثر عملکرد شغلی، رفتار یادگیری، سازگاری شغلی و رضایت شغلی کارکنان را پیش‌بینی کند (۳۱). شرکت‌های بیشتری توجه به انگیزه کارکنان را آغاز کرده‌اند و امیدوارند با تشویق مؤثرتر کارکنان، عملکرد سازمانی را بهبود بخشند. نظریه تعیین سرنوشت یک نظریه انگیزه است که توسط دسی و رایان ارائه شده است. مطالعات قبلی نشان داده است که عوامل تأثیرگذار در انگیزش عمدتاً شامل ویژگی‌های خود کار، نیازهای علاقه و عوامل عاطفی، تعیین هدف، انگیزه و بازخورد است (۲۱).

بروز خود تمام‌عیار در کار با ورود انگیزش در سازمان میسر خواهد بود. امروزه کارکنان در هر کجایی که فعالیت می‌کنند، چیزی فراتر از پاداش‌های مادی در کار را جستجو می‌کنند (۳۲). آنان در جستجوی کاری با معنا، امیدبخش و خواستار متعادل ساختن زندگی‌شان هستند. یکی از مهم‌ترین مسئولیت‌های مدیر سازمان، کمک به افراد سازمان در درک معنای کار و مشارکت اجتماعی و ایجاد یک رابطه سالم بین کارمندان می‌باشد. با توجه به یک عبارت قدیمی رایج در محیط کار مثل: "اینجا محیط کار است نه جای ارتباطات شخصی"، کیفیت ارتباطات که یکی از مهم‌ترین نیازهای هر فرد است را بسیار ضعیف می‌نماید (۳۳). سختگیری زیاد در نحوه انجام کار و نتایج آن موجب می‌شود افراد احساس کنند روی اتفاقی که برای آن‌ها در محیط کار می‌افتد کنترلی ندارند و انگیزش آن‌ها کم می‌شود و باعث استرس، خشم و افسردگی کارکنان می‌شود. از نقطه نظر مدیران، انگیزش کارکنان در جهت رسیدن به منافع سازمان بسیار اهمیت دارد. انگیزش در سازمان در واقع به معنی اراده قوی ذهنی و جهت‌دهی و تداوم و اصرار یک فرد برای رسیدن به اهداف سازمانی می‌باشد (۳۰).

در راستای تحقیق مطالعات داخلی و خارجی انجام شده است. اسمعیل و همکاران^۱ (۱۰) در بررسی مربی‌گری مدیریتی در ارتقاء انگیزش کارکنان نشان دادند که رفتار مربی‌گرایانه و حمایتی مدیران در برخورد با کارکنان، می‌تواند انگیزش آن‌ها را ارتقاء دهد.

سوجین^۲ (۳۴) در بررسی تسهیل فرایند اجتماعی شدن کارکنان از طریق مربی‌گری نشان دادند که رفتارهای مربی‌گرایانه و مشاوره‌ای مدیران و سرپرستان، فرایند اجتماعی سازی کارکنان را تسهیل بخشیده و کیفیت روابط سازمانی را ارتقاء می‌دهد.

هیوگیل و همکاران^۳ (۱۵)، در بررسی مربی‌گری تیمی به‌عنوان چارچوبی برای ارتقاء سلامت سازمانی و عملکرد تیمی را نشان دادند که اتخاذ رویکرد مربی‌گری توسط سرپرستان پرستار، می‌تواند

1. Ismail, et al

2. SuJin

3. Hugill et al

موجب بهبود رابطه بین سرپرست و زیردست شده، انگیزش کاری پرستاران را ارتقاء بخشد، سلامت سازمانی را تقویت کند.

مونتانو و راتیو^۱ (۴) در مقاله به بررسی مدیر به‌عنوان مربی و ارزیابی مهارت مربیگری مدیران در محیط‌های تجاری پرداختند و یک مدل نظری را در شناسایی مهارت‌های مربیگری مدیران بررسی کردند و برخی ابزارهای معتبر و قابل‌اعتماد برای ارزیابی و درک مهارت‌های مربیگری مدیران ارائه دادند.

پادولچاک و همکاران^۲ (۶) در مقاله‌ای به بررسی تأثیر مربیگری در پیشرفت مهارت مدیریتی مدیر پرداختند. نتایج تحقیق نشان می‌دهد که فقط یک مدیر (رهبر) با داشتن شایستگی‌های حرفه‌ای مناسب، توانایی ابتکاری در تفکر و ظرفیت سازمانی، می‌تواند از سبک مربیگری استفاده کند.

مکارتی و میلنر^۳ (۵) در تحقیقی با عنوان تأثیر توانایی، انگیزه‌ها و فرصت‌های مربیگری مدیریتی با استفاده از یک نظرسنجی آنلاین به تجزیه و تحلیل این موضوع پرداختند. نتایج این تحقیق نشان داد که مربیگری یک رویکرد قدرتمند برای رهبری است و منجر به ابتکار کارمندان و آمادگی برای تغییر شد. طبق این پژوهش مدیر، در انتخاب زمان استفاده از روش مربی‌گری باید انعطاف‌پذیر باشد در غیر این صورت اعتبار رهبری را از دست خواهد داد. همچنین بررسی‌ها گویای این است که رفتار مربیگری مدیر بر رضایت شغلی و متغیر رضایت شغلی بر افزایش آمادگی کارکنان برای تغییر، تأثیر مثبت دارد. موغلی و همکاران (۳۵) در شناسایی عوامل مؤثر بر ایجاد سازمان مربی‌گرا نشان دادند توسعه مفهوم مربی‌گری؛ معرفی ریشه‌های بومی مربی‌گری از جمله ورزش پهلوانی، عرفان و تصوف، تربیت اسلامی و نیز برخی روش‌های یادگیری علوم دینی مانند سبک‌های خودآموز، انتقادی و تجربی و نهایتاً ارائه الگوی سازمانی است که برخلاف برخی دیدگاه‌های معمول، مربی‌گری را نه صرفاً ابزاری آموزشی مانند استاد - شاگردی بلکه به‌عنوان یک استراتژی برای توسعه هم‌زمان حکمت در کارکنان و سازمان می‌نگرد.

سنگری و پورولی (۳۶) در پژوهشی با عنوان بررسی تأثیر رفتار مربیگری مدیر بر نتایج مرتبط با عملکرد کارکنان نشان دادند که مدل مفهومی فرضیه‌ها به‌خوبی با داده‌های تجربی حاصل از مطالعه نمونه تناسب داشته است. بررسی‌ها گویای این است که رفتار مربیگری مدیر به‌طور مستقیم بر رضایت شغلی و وضوح نقش و به‌طور غیرمستقیم و با میانجیگری متغیر رضایت شغلی بر تعهد حرفه‌ای و تعهد سازمانی کارکنان تأثیر مثبت دارد، همچنین با میانجیگری متغیر وضوح نقش به‌عنوان یکی از نتایج مستقیم مربیگری مدیر، بر عملکرد شغلی کارکنان نیز به‌طور مثبت تأثیرگذار است.

-
1. Munteanu & Rațiu
 2. Podolchak et al
 3. McCarthy. and Milner

فتحتی واجارگاه و همکاران (۳۷) به بررسی شرایط و حوزه‌های استقرار مربی‌گری در فعالیت‌های آموزش و بهسازی منابع انسانی پرداخته است. این پژوهش در چهارچوب رویکرد کیفی و با استفاده از روش تحقیق تحلیل محتوا صورت گرفته و ابزار جمع‌آوری داده‌ها، مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته بود. نتایج پژوهش حاضر که حاصل مصاحبه با ۷ نفر از خبرگان آموزش است، حاکی از آن است که برای استقرار مربی‌گری در یک سازمان وجود برخی شرایط لازم و اساسی است. این شرایط عبارت‌اند از: شرایط و الزامات سازمانی (ساختار سازمانی، فرهنگ سازمانی، فرهنگ حمایتی، شناسایی و وجود سیستم‌های اطلاعاتی، برنامه‌ریزی آموزشی و سیستم‌های ارزیابی عملکرد)، شرایط و ویژگی‌های مربیان (مهارت‌های اطلاعاتی و آموزشی و مهارت‌های ارتباطی و انگیزشی)، شرایط و الزامات فردی (پذیرش و تعهد و مسئولیت‌پذیری). همچنین نتایج این پژوهش نشان داد که حوزه‌های استقرار مربی‌گری را می‌توان در چهار مقوله اصلی به شرح زیر طبقه‌بندی نمود: توسعه مدیران و مشاغل مدیریتی، توسعه برنامه‌های جانشین پروری، برنامه‌های تغییر و تحول سازمانی، رسیدگی به حل مشکلات محیط کار. صحت و خسروی (۳۸) در بررسی ارتباط مؤثر سازمانی در مربی‌گری نشان دادند جو کلی در طی مربی‌گری باید جوی مطبوع باشد تا تفاهم و درک کارکنان را بالا ببرد. رفتار ارتباطی مؤثر، هدف به حساب نمی‌آید ولیکن باید وسیله‌ای برای کسب هدف تلقی شود. لذا مدیر- مربی با استفاده از این وسیله کارآمد به کارکنان انگیزه و روحیه داده و توانایی حل مسئله را در آن‌ها افزایش دهند. از این طریق مهارت‌های کارکنان بهبود یافته و رضایت شغلی و بهره‌وری کارکنان افزایش می‌یابد و همچنین اثربخشی فرایند مربی‌گری را شامل می‌شود.

تقریباً در همه تحقیقات داخلی و اغلب تحقیقات خارجی مورد بررسی، اثرگذاری رویکردهای مربی‌گرایانه بر آموزش، یادگیری، رضایت شغلی، عملکرد و توانمندسازی منابع انسانی مورد بحث و دقت نظر قرار گرفته است می‌توان گفت اثرگذاری رویکردهای مربی‌گرایانه در حوزه انگیزش کارکنان تا حدود زیادی مغفول مانده است. از اینرو، بررسی پیشینه تحقیق گواه بر یک خلاء مطالعاتی مشهود در زمینه ارتباط بین رویکردهای مربی‌گرایانه و انگیزش کارکنان دارد.

روش پژوهش

این پژوهش از نظر هدف بنیادی-اکتشافی، از نظر داده‌ها کیفی، با رویکرد استقرایی می‌باشد. برای طراحی مدل مفهومی از رویکرد کیفی بهره می‌برد. پژوهش حاضر به دنبال ارائه طراحی الگوی مربیگری مدیران عملیاتی در راستای انگیزش نیروی انسانی در شرکت صنایع پتروشیمی خلیج فارس بوده است و این مدل می‌تواند برای شرکت تحت مطالعه کاربرد داشته باشد. جامعه آماری این پژوهش شامل مدیران عالی و مدیران منابع انسانی شرکت صنایع پتروشیمی خلیج فارس، هیأت‌علمی یا مدرس

دانشگاه که دارای ویژگی‌هایی نظیر در دسترس بودن، تجربه، تناسب رشته تحصیلی، مدرک دکتری، اشتغال به تدریس در دانشگاه، سابقه پژوهشی و تألیفی در زمینه مباحث مدیریت منابع انسانی، رویکرد مربی‌گری در منابع انسانی و آگاه از وضعیت و شرایط منابع انسانی در شرکت صنایع پتروشیمی خلیج فارس بودند، به تعداد محدود می‌باشند. که ۱۸ نفر از خبرگان به صورت هدفمند انتخاب شده‌اند. در این تحقیق کیفی، از رویکرد داده بنیاد و روش نمونه‌گیری هدفمند بامعیار اشباع نظری داده‌ها استفاده شده است، به طوری که به حد اشباع تئوریک از خبرگان، مصاحبه ساختار نیافته عمیق به عمل خواهد آمد به طوری که هر وقت در ادامه تحقیق و نمونه‌گیری، به این نتیجه رسیدیم که هیچ پاسخ جدیدی دریافت نمی‌کنیم و افراد جدیدی همان پاسخی را می‌دهند که افراد قبلی داده‌اند، اصطلاحاً به اشباع نظری خواهیم رسید به این معنا که چنانچه در فرآیند نمونه‌گیری و گردآوری اطلاعات به مفهوم، یا مقوله یا حدس و گمان جدیدی از روابط بین مقولات نرسیدیم، عملیات نمونه‌گیری و گردآوری اطلاعات از خبرگان را متوقف می‌کنیم.

نظریه داده بنیاد یکی از راهبردهای پژوهش محسوب می‌شود که از طریق آن نظریه بر مبنای مفاهیم اصلی حاصل از داده‌ها شکل می‌گیرد. یعنی روند شکل‌گیری نظریه در این راهبرد حرکت از جز به کل است (۳۹). این‌گونه خلق نظریه بر اساس داده‌های مشارکت‌کنندگان که فرآیندی را تجربه کرده‌اند، ایجاد می‌شود (۴۰). در فرآیند تحلیل نظریه داده‌های مصاحبه‌ای و متنی کدبندی می‌شوند. کدبندی اطلاعات شامل سه مرحله است: کدگذاری باز^۱، کدگذاری محوری^۲ و کدگذاری گزینشی یا انتخابی^۳. کدبندی باز در دو مرحله کدبندی اولیه و کدبندی ثانویه صورت می‌گیرد. کدبندی اولیه می‌تواند با کدگذاری سطر به سطر، عبارت به عبارت یا پاراگراف به پاراگراف داده‌ها انجام شود. به هر کدام از آن‌ها یک مفهوم یا کد الصاق می‌شود. در کدگذاری ثانویه با مقایسه مفاهیم، موارد مشابه و مشترک در قالب مقوله‌ای واحد قرار می‌گیرد؛ بنابراین انبوه داده‌ها (کدها - مفاهیم) به تعداد مشخص و محدودی از مقوله‌های عمده کاهش می‌یابد. سپس این مقوله‌ها در کنار یکدیگر قرار گرفته و به هم ارتباط می‌یابند (۴۱). در این روش از نرم‌افزار Maxqda جهت تجزیه و تحلیل داده‌های کیفی و نظریه‌پردازی استفاده شده است.

-
1. Open Coding
 2. Axial Coding
 3. Selective Coding

یافته‌های پژوهش

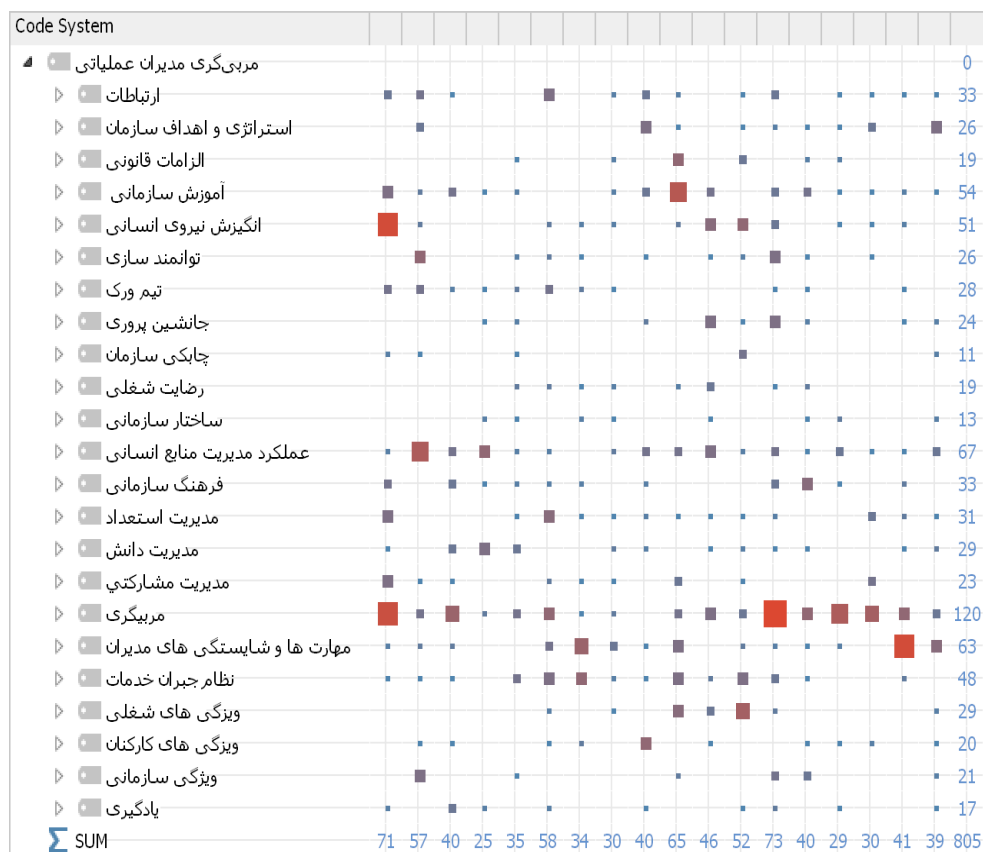
در نظریه داده بنیاد، روش تحلیل این‌گونه است که هر قسمت از داده‌ها، بلافاصله بعد از گردآوری آن قسمت به‌طور موازی مورد تحلیل قرار می‌گیرد. سپس، محقق رهنمودهایی را از تحلیل داده‌های اولیه، برای دسترسی به داده‌های بعدی دریافت می‌کند. این رهنمودها می‌توانند از مقوله‌های توسعه‌نیافته، خلأهای اطلاعاتی و یا افرادی که نسبت به پدیده بصیرت کافی دارند، حاصل شود. پس از کسب این رهنمودها، پژوهشگر برای گردآوری داده‌های دیگر وارد محیط پژوهش می‌شود. این فرآیند در گردآوری و تحلیل داده‌ها تا زمانی پیش می‌رود که پژوهشگر به اشباع طبقات دست یابد (۴۲). در نظریه داده بنیاد، تجزیه و تحلیل از سه نوع کدگذاری (باز، محوری و گزینشی) استفاده شده است:

روش کدگذاری باز در پژوهش حاضر، روش تحلیل سطر به سطر است. برای انجام این روش، داده‌های به‌دست‌آمده از هر مصاحبه تحلیل شدند و مفاهیم مرتبط با پژوهش مشخص شده و در دسته‌های کلی‌تری با عنوان مقوله‌ها قرار گرفتند. سپس برای پروراندن مقوله‌های به‌دست‌آمده که شامل کشف ابعاد، ویژگی مقوله‌ها و رسیدن به یکنواختی میان پاسخ‌هاست، نمونه‌های بعدی انتخاب شدند. نتایج حاصل از کدگذاری باز داده‌های کیفی گردآوری شده با استفاده از ابزار مصاحبه، مشاهده‌گردید که تعداد ۱۴۵ کدباز از میان ۸۰۵ مفهوم شناسایی شده است. به‌طور مثال مصاحبه‌شونده ششم بیان کردند که « مربی‌گری یا کوچینگ را از کلمه‌ی کالسه‌گرفته‌اند کالسه‌گرفته یعنی می‌کشاند، آن سمتی که مقصدشان باشد. معمولاً این حالت مربی‌گری هم در کارکنان بیشتر باید جنبه ارشادی و حمایتی داشته باشد تا حالت کنترلی و دخالت در امور آنان. من این احساس را دارم. از این بخش از متن مصاحبه کد باز «مربی‌گری یا کوچینگ» استخراج گردید. در مصاحبه هیجدهم، بیان شد که «مربی‌گری و کوچینگ در واقع هدفش این هست که مدیران را توانمند بکند برای دستیابی به بهترین عملکرد و بهترین کیفیت از کاری که می‌خواهند انجام بدهند». از این متن کدباز «مربی‌گری یا کوچینگ» استخراج گردید. در مصاحبه یکم، بیان شد که «توی فضای کوچینگ یادگیری بهتر صورت می‌گیرد تا یک فضای امر و نهی و یک فضای یک طرفه‌ی آمرانه». از این متن کدباز «مربی‌گری» استخراج گردید. در مصاحبه شانزدهم، بیان شد که «یکی از بزرگ‌ترین موانعش فکر کنم تشخیص ملاک‌های یک مربی خوب هست». از این متن کدباز «تشخیص ملاک‌های درست مربی» استخراج گردید. مصاحبه‌شونده هفدهم بیان کردند که «همین بعد اخلاقی که عرض کردم اینجا خیلی مهم هست زمانی که فقط تکنیک باشد و آن بحث اخلاقی نباشد مربی ممکن است همیشه آن فوت کوزه‌گری آخر را پیش خودش نگه دارد و می‌گوید اگر فراگیر همه‌چیز را بلد باشد مسلماً من می‌روم کنار و این جای من را می‌گیرد ولی وقت آن بعد انسانی قضیه و بعد اخلاقی قضیه محکم باشد این نخواهد بود یعنی این

احساس را بکند که اگر فراگیر از خودش جلو باشد خودش رشد کرده است». از این متن کدباز « ایجاد فرهنگ یاد دهنده‌گی و مربیگری » استخراج گردید. مصاحبه‌شونده چهاردهم بیان کردند که « می‌توانید همه‌ی خوب‌ها را انتخاب و آموزش مربی‌گری به آن‌ها داده شود و این کمک می‌کند به فرهنگ توسعه کوچینگ. و یک تضایف و سینرژی در این زمینه رخ می‌دهد». از این متن کدباز « آموزش مربیگری و یاد دهنده‌گی به مدیران » استخراج گردید. تمامی متون حاصل از هیجده مصاحبه ضبط شده بشرح پیشین مورد بررسی و کدهای باز استخراج گردید.

در کدگذاری محوری، مقوله‌های جدا از هم در چهارچوبی معنادار در کنار یکدیگر قرار می‌گیرند و روابط میان آن‌ها، به‌ویژه رابطه مقوله محوری با سایر مقوله‌ها، مشخص می‌شود. (به طور مثال کدهای اولیه ارتباط خوب دو سویه مربیگری، ایجاد روابط دوستانه، بیان شفاف انتظارات، مفهوم مشترک از یک بیان، فرایندهای ارتباطی بین منابع انسانی، ارتباطات باز سازمانی و ایجاد کانال‌های مدون ارتباطی در سازمان تحت عنوان یک مقوله اصلی بنام ارتباطات قرار گرفتند). در این تحقیق برای کدگذاری محوری از پارادایم استرواس و کوربین استفاده شد. این پارادایم چهارچوبی منسجم است که به کمک آن می‌توان روابط احتمالی میان مقوله‌ها را موردسنجش قرارداد و از طرفی دیگر امکان فهم نسبتاً جامع پدیده موردنظر را فراهم می‌کند؛ زیرا در آن عوامل علی و زمینه‌ای که موجب روی آوردن کنشگر، به فعالیتی خاص که همان مقوله محوری است می‌شود، استراتژی‌هایی که برای مدیریت وضعیت پیش‌آمده و تحقق بخشیدن به مقوله محوری اتخاذ می‌شود، عوامل مداخله‌گری که تسهیل گر یا مانع تأثیرگذاری عوامل علی و زمینه‌ای بر مقوله محوری می‌شود و پیامدهایی ناشی از استراتژی‌های اتخاذی نشان داده می‌شود. هدف از این مرحله از کدگذاری، برقراری رابطه بین طبقه‌های تولیدشده در مرحله کدگذاری باز است، این عمل بر اساس مدل پارادایم انجام می‌شود و به نظریه‌پرداز کمک می‌کند که فرآیند ایجاد نظریه را به‌آسانی انجام دهد. کدگذاری محوری، منجر به ایجاد گروه‌ها و مقوله‌ها می‌شود. تمامی کدهای مشابه در گروه خاص خود قرار می‌گیرند. در این راستا، تمامی کدهای ایجادشده دوباره بازبینی شده و با متون مقایسه می‌شود تا مطلبی از قلم نیفتد. در بخش کدگذاری محوری، 145 کد اولیه در قالب 23 مقوله به شرح ذیل دسته‌بندی شده‌اند: ارتباطات، استراتژی و اهداف سازمان، الزامات قانونی، انگیزش نیروی انسانی، آموزش سازمانی، توانمندسازی، کار گروهی (تیم ورک)، جانشین پروری، چابکی سازمان، رضایت شغلی، ساختار سازمانی، عملکرد مدیریت منابع انسانی، فرهنگ سازمانی، مدیریت مشارکتی، مدیریت استعداد، مدیریت دانش، مربیگری، مهارت‌ها و شایستگی‌های مدیران، نظام جبران خدمات، ویژگی‌های شغلی، ویژگی‌های کارکنان، ویژگی سازمانی، یادگیری.

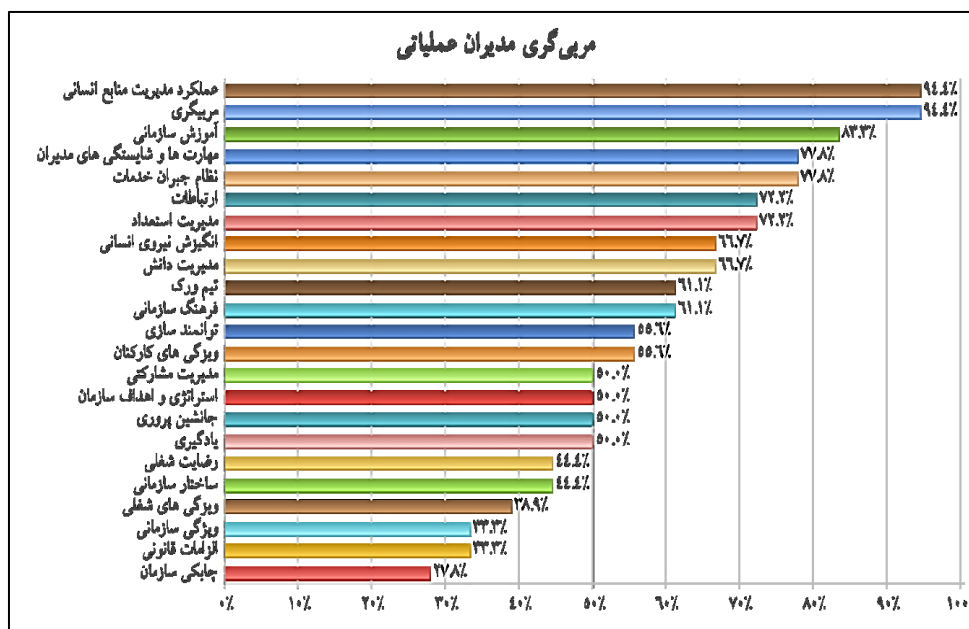
پس از شناسایی مقولات توسط کدگذاری محوری می‌توان با استفاده از فراوانی کدهای داده‌شده به مقولات، اهمیت آن‌ها را مشخص نمود. خروجی نرم افزار مربوط به فراوانی کدهای داده شده به مقولات به تفکیک هر یک از مصاحبه شونده‌گان در نمودار ذیل آورده شده است.



نمودار شماره (۱) فراوانی کدگذاری مقولات مربیگری مدیران عملیاتی

نتایج بررسی‌ها نشان داد مقوله مربیگری با تعداد ۱۲۰ تکرار کد در رتبه اول هست، عملکرد مدیریت منابع انسانی با تعداد کد ۶۷ در رتبه دوم است و مهارت‌ها و شایستگی‌های مدیران با ۶۳ کد در رتبه سوم قرار دارد.

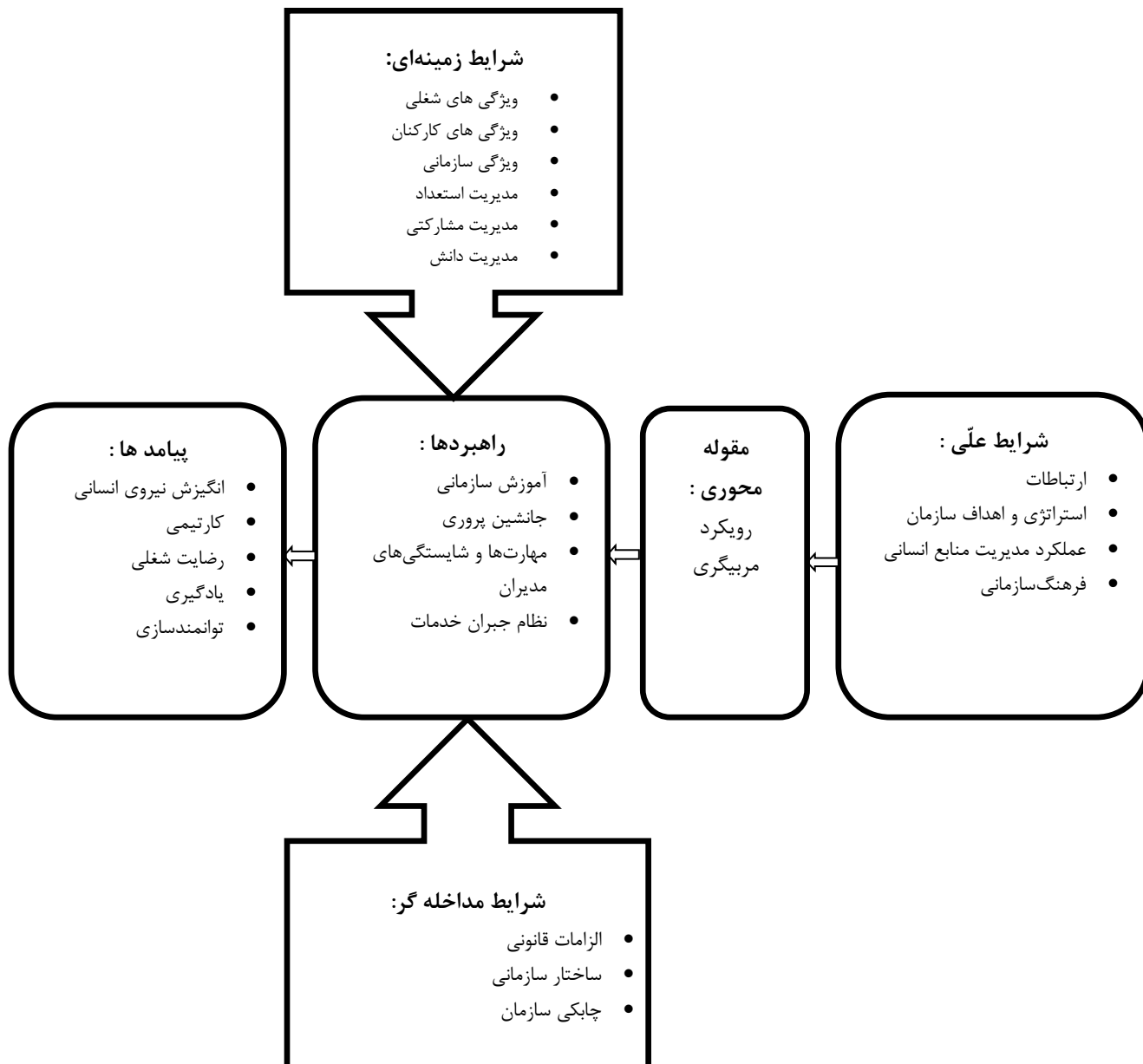
علاوه بر بررسی تعداد کدهای به‌دست‌آمده برای هر مقوله، می‌توان میزان درصد فراوانی تعداد مصاحبه شونده‌گانی که به هر مقوله اشاره کرده‌اند را نیز مورد بررسی قرارداد تا عمومیت و گستردگی طیف مقوله اشاره‌شده در میان همه افراد به دست آید. نتایج حاصل از خروجی نرم افزار در ادامه آورده شده است.



نمودار شماره (۲) درصد فراوانی مصاحبه‌شوندگان به تفکیک شناسایی مقولات

از تعداد کل ۱۸ مصاحبه‌شونده، ۱۷ نفر معادل ۹۴.۴۴ درصد به مقوله مربی‌گری و مقوله عملکرد مدیریت منابع انسانی اشاره داشته‌اند. لذا مقوله مربی‌گری، علاوه بر تعداد تکرار کدها، از نظر عمومیت و فراگیری در پاسخگویان نیز در اولویت بوده که نشان از اهمیت این مقوله است. مقوله چابکی سازمان نیز توسط ۵ نفر از مصاحبه‌شوندگان معادل ۲۷.۷۸ درصد، اشاره شده است که دارای کمترین درصد فراوانی است.

کدگذاری انتخابی، فرایند یکپارچه‌سازی و تصفیه‌ی نظریه است (۴۳). در انتها در مرحله‌ی کدگذاری انتخابی با توجه به نتایج گام‌های قبلی کدگذاری، مقوله‌ی اصلی انتخاب شده و به شکلی نظام‌مند به سایر مقوله‌ها مرتبط شد، ارتباطات اعتبار بخشیده شده و مقوله‌هایی که نیاز به تصفیه و توسعه‌ی بیشتر داشتند، بهبود یافتند. برای یکپارچه‌سازی و ارائه مدل نهایی الگوی مربی‌گری سازمانی، پس از شناسایی مقوله محوری و ربط دادن سایر مقوله‌ها در قالب پارادایم نظام‌مند نظریه‌سازی داده بنیاد، به پالایش الگوی طراحی شده و پروراندن عوامل اصلی اقدام و مدل نهایی پژوهش (یافته‌های محققان پژوهش) به شکل ذیل به دست آمد.



شکل شماره (۱) مدل کیفی پژوهش: طراحی الگوی مربیگری مدیران عملیاتی شرکت صنایع پتروشیمی خلیج فارس در راستای انگیزش نیروی انسانی (بر اساس نظریه داده بنیاد)

از آنجایی که در کدگذاری انتخابی، فرایند روایت داستان، کشف مقوله محوری تحقیق و مرتبط ساختن آن با سایر مقوله‌ها در قالب مدل پارادایمی انجام می‌شود (۴۴) توضیح این فرایند (طراحی الگوی مربی‌گری مدیران عملیاتی شرکت) به تفصیل در ذیل بیان می‌گردد:

شرایط علی، شامل مواردی از مقولات است که مستقیماً بر پدیده محوری تأثیرگذار است یا به‌گونه‌ای ایجادکننده و توسعه‌دهنده این پدیده هستند که اغلب می‌توان با نگاهی منظم به داده‌ها و بازبینی حوادث آن‌ها را پیدا کرد نتایج به‌دست‌آمده، نشان داد که ارتباطات، استراتژی و اهداف سازمان، عملکرد مدیریت منابع انسانی فرهنگ‌سازمانی، می‌تواند از شرایط علی مؤثر باشد. برای مثال در بحث ارتباطات مصاحبه شونده شماره ۶ بیان می‌کند: یک تعریفی که از ارتباطات شده و خیلی مختصر است و من خیلی از آن خوشم می‌آید، می‌گویم مفهوم مشترک از یک بیان وقتی یک مربی بتواند یک پیامی را بدهد که دقیقاً مخاطب همین برداشت را بکند خوب خودبه‌خود رسیدن به آن خواسته‌ها و اهداف بیشتر می‌شود چون دیگر ابهامی وجود ندارد. و یا مصاحبه شونده شماره ۱۸ در موضوع استراتژی بیان می‌کند: آن یک مدل دیگری از کوچینگ هست که استفاده می‌شود ولی سازمان‌های بزرگ لازم هست که هدف و مأموریتی که برای مدیران تعیین شده بطور روشن باشد شاید این کار در هلدینگ خلیج فارس هنوز بطور کامل انجام نشده است. و یا مصاحبه شونده ۶ در خصوص فرهنگ سازمانی می‌گوید: به نظر من اول این فرهنگ سازمانی باید پذیرای نقش مربی‌گری باشد. و در زمینه عملکرد مدیریت منابع انسانی مصاحبه شونده ۱۳ بیان می‌دارد: ببینید دقیقاً زیرساخت‌های مربی‌گری این هست که قبلش یک سری از فرایندهای قبل از مربی‌گری را میت کرده باشیم یعنی اینکه تا زمانی که شما ندانید کدام دسته از کارکنانتان هایپر فورمن هستند، کدام دسته از آن‌ها عملکردشان پایین‌تر هست نمی‌توانید مربی‌گری را اجرا کنید.

مقوله محوری، همان پدیده اصلی موردنظر این پژوهش یعنی عوامل مؤثر طراحی الگوی مربی‌گری در سازمان است که اساس و محور فرایندی است که تمام مقوله‌های اصلی دیگر به آن ربط داده شده‌اند و با توجه به یافته‌های تحقیق می‌توان از عوامل تأثیرگذار بر این پدیده و راهبردهایی برآمده از آن و در ادامه پیامدهای و نتایج حاصل از این راهبردها سخن گفت. عوامل مربی‌گری، از معیارهای مهم و تأثیرگذار و به‌عنوان مقوله محوری می‌توان در نظر گرفت. به طور مثال مصاحبه شونده ۱۰ بیان می‌کند: مربی‌گری این هست که یعنی استعداد من را یک بار دیگر به خودم نشان می‌دهد و سرعت بهبود من را به من می‌گوید و باعث می‌شود توی آن چیزی که خودم دوست دارم؛ بیشتر رشد کنم و موفق‌تر بشوم. و یا مصاحبه شونده شماره ۱۶ بیان می‌کند: در داخل مربی‌گری در واقع تجارب وجود دارد که این تجارب قبلاً کشف شده است و عملی‌تر و عینی‌تر هست و نسبت به منتور، مشاوره و تدریس بسیار خاص‌تر، ویژه‌تر و عملی و کاربردی‌تر هست.

راهبردها، همان اقداماتی هستند که در پاسخ به مقوله یا پدیده محوری ارائه می‌شوند، به شکل هدفمندی انتخاب شده و با استفاده از آن‌ها می‌توان به پدیده محوری جامه عمل پوشاند. راهبردهایی که برای استقرار مربیگری، مدنظر قرار دهند، بسیار مهم است که مصاحبه‌شوندگان این پژوهش به آموزش سازمانی، جانشین پروری، مهارت‌ها و شایستگی‌های مدیران و نظام جبران خدمات بیش از سایرین اشاره نمودند. به‌طور مثال در رابطه با آموزش سازمانی مصاحبه‌شونده شماره ۱۱، بیان داشت که «یک نفر مورد نگرش‌تان قرار گرفته و برنامه توسعه فردی را می‌خواهید برای آن اجرا کنید و در چند سال آینده می‌خواهید او را از یک نقطه به آن نقطه برسانید. و برای آنکه به آن نقطه یا هدف اصلی برسد باید تحت آموزش مربی‌گری قرار گیرد.» در رابطه با جانشین پروری مصاحبه‌شونده شماره ۱۳، بیان داشت که «در واقع ما اینجا مربی‌گری را زمینه و ابزاری میدانیم برای سطوح بالاتر که همان جانشین پروری و مدیریت استعداد هست.» در رابطه با مهارت‌ها و شایستگی‌های مدیران مصاحبه‌شونده شماره ۱۵، بیان داشت که «مهم‌ترین چیزی که یک مربی باید داشته باشد این هست که فردی که به آن مراجعه می‌کند به آن اعتماد پیدا کند به آن اعتقاد داشته باشد و دارای کاریزمایی باشد که بتواند در آن فرد نفوذ بکند و بر آن تأثیرگذار باشد و بیانش و کلامش و نحوه ارتباطش به گونه‌ای باشد که فرد بتواند از آن پیروی کند» در رابطه با نظام جبران خدمات مصاحبه‌شونده شماره ۱۳، بیان داشت که «سیستم پاداشی را طراحی کرده باشیم که به این کسانی که می‌روند این وظایف را انجام می‌دهند بونس تعلق بگیرد، پاداش تعلق بگیرد.»

شرایط زمینه‌ای، به‌طور کلی عوامل خاصی هستند که سازمان‌ها نمی‌توانند آن‌ها را کنترل کنند اما راهبردهای ما از آن بستر متأثر هستند. در رابطه با این عوامل طی مصاحبه‌ها بیشتر بر عوامل ویژگی‌های شغلی، ویژگی‌های کارکنان، ویژگی سازمانی، مدیریت استعداد، مدیریت دانش و مدیریت مشارکتی تأکید شده است. به‌طور مثال در رابطه با ویژگی‌های شغلی مصاحبه‌شونده شماره ۱۳، بیان داشت که «ببینید اینجا خوشبختانه این اتفاق نمی‌افتد و افرادی که دارای دانش خوبی هستند و متخصص هستند چه می‌خواهند منتور شوند و یا مربی اکثراً رسمی هستند پس آن خطر و یا تهدیدی که اگر من آن را یاد بدهم خودم بی‌استفاده می‌شوم و امنیت شغلی‌ام به خطر می‌افتد وجود ندارد.» در رابطه با ویژگی‌های کارکنان مصاحبه‌شونده شماره ۱۶، بیان داشت که «بحث کرامت انسانی داریم و قرار هست که ما آن اعتماد به نفس لازم را در آن فرد ایجاد کنیم بعد آموزش‌ها را به آن بدهیم و یا کوچ و مربی‌گری کنیم.» در رابطه با ویژگی سازمانی مصاحبه‌شونده شماره ۱۳، بیان داشت که «استاندارد ۳۴۰۰۰ پنج سطح بلوغ دارد و در سطح ۴ شما همانطوری که می‌بینید ما در این سطح بلوغ، توسعه شایستگی‌ها را داریم مربی‌گری را داریم.» در رابطه با مدیریت استعداد مصاحبه‌شونده شماره ۱، بیان داشت که «هدف غائی کوچینگ کردن این هست که ما خوب بتوانیم دانش و تجربه مان را انتقال بدهیم به نیروهایی که گرفتیم بعد آن‌ها بتوانند استعدادشان را شکوفا کنند و از انرژی و توانشان

استفاده کنند.» در رابطه با مدیریت دانش مصاحبه شونده شماره ۸، بیان داشت که «بعضی اطلاعاتشان را بروز نمی‌دهند. به خاطر اینکه می‌گویند خطر می‌شود برایمان. این مسأله از طریق ثبت دانش افراد حل شده و افراد به راحتی به همکاران خود انتقال دانش می‌کنند و آنان را هدایت و راهنمایی می‌کنند.» در رابطه با مدیریت مشارکتی مصاحبه شونده شماره ۳، بیان داشت که «در بحث مربی‌گری ارتباط دو سویه و دو طرفه است و مشاوره می‌دهد وقتی شما مشاوره می‌دهید آن کارکنان هم نظری می‌دهند و وقتی که احساس می‌کنند نظرشان شنیده می‌شود انگیزه بهتری را برای انجام کار دارند و کاری را که خودشان با آن مشاوره و آن مدیر دارند انجام می‌دهند قطعاً، چون نظر خودشان دخیل می‌باشد آن کار را بهتر انجام می‌دهند تا اینکه دستوری باشد و وقتی کاری دستوری باشد مقاومت پیش می‌آید برای این که مربی کنارشان باشد و ارتباط دو طرفه باشد که دارید کاری را انجام می‌دهید کار خیلی بهتر انجام می‌شود.»

شرایط مداخله‌گر که به تعدیل شرایط علی می‌پردازد و بر راهبردها تأثیر می‌گذارد، طی مصاحبه‌های انجام شده به عوامل الزامات قانونی، ساختار سازمانی و چابکی اشاره شده است. به طور مثال در رابطه با الزامات قانونی مصاحبه شونده شماره ۱۱، بیان داشت که «بخشی از قوانین سازمانی گاهی جلوی همچون کارهایی را می‌گیرد در بیشتر سازمان‌ها بخصوص سازمان‌های دولتی اگر بودجه یا برنامه‌ای تدوین می‌شود. بر اساس یکسری ساختارها تنظیم می‌شود برای دوره‌های آموزش خاصی و این در آن قرار ندارد بنابراین سازمان دستش بسته خواهد بود که بخواهد موضوع جدیدی را وارد چرخه بکند در سازمانی که بودجه‌ای برای آن وجود ندارد و از قبل برای آن پیش‌بینی نشده است.» در رابطه با ساختار سازمانی مصاحبه شونده شماره ۱۳، بیان داشت که «برنامه‌ای که ما داریم بحث بازنگری در ساختار سازمانی است و این هست که شرکتی پتروشیمی بندرامام نیاز دارد که بداند کار خودش را با چه تعداد نیروی انسانی هم از لحاظ کمی و هم از لحاظ کیفی باید انجام دهد. مصاحبه شونده ۱۵ اذعان داشت پس ما یک محدودیت داریم در ساختار سازمان برای پذیرش رویکرد مربیگری» در رابطه با چابکی سازمان مصاحبه شونده شماره ۱۲، بیان داشت که «ثابت شده که نیروی انسانی باطراوات و کوشا و همراه می‌تواند تحت هر شرایطی، ولو بدترین شرایط باشد سازمان‌ها را سرپا نگه دارد.»

پیامدها و نتایج، از اتخاذ راهبردهایی نشات می‌گیرد که در حالت موفقیت‌آمیز، تحقق آن‌ها موجب تحقق مقوله محوری می‌شود. به عنوان نتیجه مصاحبه‌شوندگان این پژوهش برانگیزش نیروی انسانی، توانمندسازی، کار تیمی، رضایت شغلی، یادگیری، اشاره کرده‌اند. به طور مثال در رابطه با انگیزش نیروی انسانی مصاحبه شونده شماره ۱، بیان داشت که «عرض کردم وقتی فردی دارد کوچ می‌شود برانگیخته می‌شود. دیگه او احساس می‌کند مهم است او احساس احترام می‌کند و احساس مهم بودن می‌کند عزت نفسش را حفظ می‌کند تا وقتی ما بخواهیم بصورت آمرانه بگوییم یک کاری انجام

بدهد و یا همین مصاحبه شونده می گوید اگر ما بتوانیم این حس مهم بودن و حس تعلق سازمانی را در کارکنان افزایش دهیم قطعاً انگیزه آن‌ها برای کار کردن در سازمان‌ها بیشتر خواهد شد.» در رابطه با توانمندسازی مصاحبه شونده شماره ۱۶، بیان داشت که «مربیگری از آن جایی که مبحث جدیدی هست در مباحث روانشناسی که تخصص من هست در روانشناسی مثبت‌گرا می‌گوید افراد جدای از ویژگی‌های منفی‌ای که دارند یکسری ویژگی‌های مثبت دارند بیایم آن‌ها را رشد بدهیم و پرورش دهیم. و در این زمینه مصاحبه شونده ۶ بیان داشت: مربی‌گری احساس ارزشمندی در افراد را به وجود می‌آورد و به خلاقیت و توانمندی آنها کمک می‌کند.» در رابطه با کار تیمی مصاحبه شونده شماره ۲، بیان داشت که «کوچینگ به نظر من در مفهوم ساده اش می‌شود پرورش دادن، پرورش دادن قابلیت‌های افراد که شکل بگیرند در قالب یک تیم و منسجم حرکت کنند به سمت اهداف عالیه سازمان و یا مصاحبه شونده ۶ بیان داشت: ویژه‌گی دیگری که مربی باید داشته باشد ظرفیت فراهم آوردن کار تیمی را داشته باشد.» در رابطه با رضایت شغلی مصاحبه شونده شماره ۵، بیان داشت که «افراد انگیزشی را از انتقال دانش بدست می‌آورند بیش از اینکه نفع مادی اش را در نظر بگیرند بیشتر رضایت درونی خودشان بعنوان متعامل انگیزشی هست که می‌تواند به افراد و سازمان کمک کند. و یا مصاحبه شونده ۱ در این رابطه می‌گوید: آن نقاط قابل بهبودمان، استخراج و برنامه‌ریزی شده که سطح رضایت و انگیزش کارمندان بالاتر برود» در رابطه با یادگیری سازمان مصاحبه شونده شماره ۳، بیان داشت که «خوب شخص فراگیر باید در حوزه‌ای که دارد کار می‌کند علاقه مند باشد. خیلی علاقه مندی توی آن حوزه‌ای که دارد کار می‌کند مهم است اگر شخص در آن حوزه‌ای که کار میکند علاقه‌ای نداشته باشد کار نمی‌کند و نمی‌تواند یاد بگیرد و فراگیری هم غیر ممکن است.» و یا مصاحبه شونده ۱ در این رابطه می‌گوید: در داخل فضای کوچینگ یادگیری بهتر صورت می‌گیرد تا یک فضای امر و نهی و یک فضای یک طرفه‌ی آمرانه.

روایی و اعتبار ابزار بخش کیفی برای تأیید و صحت داده‌ها در مورد اعتبار مطالعه، از شیوه بررسی به‌وسیله اعضای پژوهش، مبانی نظری و پیشینه تحقیق استفاده گردید. برای این منظور محقق ابتدا به مطالعه مبانی نظری و پیشینه تحقیق پرداخت. سپس نظرات و رهنمودهای تعدادی خبره را اخذ نمود. به این ترتیب که نتایج تحلیل و مقوله‌بندی‌های حاصل از مصاحبه‌شونده‌ها، در اختیار آنان قرار گرفت که آن‌ها را تأیید نمودند. جهت تعیین اعتبار بیرونی (انتقال‌پذیری) یافته‌ها از تکنیک‌های حصول اشباع نظری بهره گرفته شد. به این ترتیب که در مورد کلیه نکاتی که ممکن است بر قابلیت انتقال اثر بگذارد و قابلیت تعمیم نتایج به سایر حوزه‌ها و زمینه‌ها را افزایش دهد، تأکید شد. نکته مهم اینکه در مدل پارادایمی فوق متغیرها در مرحله کد گذاری گزینشی با توجه به تفسیر داده‌ها و تعاملی که بین تحلیلگر و داده‌ها رخ می‌دهد مثلاً مدیریت دانش در شرایط زمینه‌ای و ارتباطات به عنوان شرایط علی نمایان می‌شوند.

قابلیت اعتماد

درصد اتفاق نظر بین دو مشاهده گر، اغلب در ارزیابی کیفیت مشاهدات آنها حائز اهمیت است. به منظور سنجش پایایی مدل طراحی شده از شاخص کاپا^۱ استفاده شده است. بدین طریق که شخص دیگری (از نخبگان این رشته) بدون اطلاع از نحوه ادغام کدها و مفاهیم ایجاد شده توسط محقق، اقدام به دسته بندی کدها در مفاهیم کرده است. سپس مفاهیم ارائه شده توسط محقق با مفاهیم ارائه شده توسط این فرد مقایسه شده است. در نهایت با توجه به تعداد مفاهیم ایجاد شده مشابه و مفاهیم ایجاد شده متفاوت، شاخص کاپا محاسبه شده است. همان طور که در جدول ۱ مشاهده می گردد، محقق ۲۳ مفهوم و فرد دیگر ۲۰ مفهوم ایجاد کرده اند که از این تعداد ۱۹ مفهوم مشترک هستند.

جدول شماره (۱) وضعیت تبدیل کدها به مفاهیم توسط محقق و فرد دیگر

		نظر محقق		
		بله	خیر	مجموع
نظر فرد دیگر	بله	A=۱۹	B=۱	۲۰
	خیر	C=۴	D=0	۴
	مجموع	۲۳	۱	۲۴

$$\text{مشاهده شده} = \frac{A + D}{N} = \frac{19}{24} = 0.792$$

$$\text{توافقات شانسی} = \frac{A+B}{N} \times \frac{A+C}{N} \times \frac{C+D}{N} \times \frac{B+D}{N} = \frac{20}{24} \times \frac{23}{24} \times \frac{4}{24} \times \frac{1}{24} = 0.006$$

$$K = \frac{\text{توافقات شانسی} - \text{توافقات مشاهده شده}}{1 - \text{توافقات شانسی}} = \frac{0.7 - 0.006}{1 - 0.006} = 0.791$$

جدول شماره (۲) وضعیت شاخص کاپا

وضعیت توافق	مقدار عددی شاخص کاپا
ضعیف	کمتر از صفر
بی اهمیت	بین ۰ تا ۰/۲
متوسط	بین ۰/۲۱ تا ۰/۴
مناسب	بین ۰/۴۱ تا ۰/۶
معتبر	بین ۰/۶۱ تا ۰/۸
عالی	بین ۰/۸۱ تا ۱

همان طور که دیده می شود مقدار شاخص کاپا برابر با ۰/۷۹۱ محاسبه شد که با توجه به جدول ۲ در سطح توافق معتبر قرار گرفته است.

نتیجه گیری و پیشنهادها

در پژوهش حاضر سعی شده است تا با انجام یک مطالعه علمی و نظام مند در شرکت صنایع پتروشیمی خلیج فارس، الگوی مربیگری مدیران عملیاتی در راستای انگیزش نیروی انسانی طراحی و تبیین گردد. نتایج نشان داد تعداد ۱۴۵ کدباز از میان ۸۰۵ مفهوم شناسایی شده است ۱۴۵ کد اولیه در قالب ۲۳ مقوله شامل ارتباطات، استراتژی و اهداف سازمان، الزامات قانونی، انگیزش نیروی انسانی، آموزش سازمانی، توانمندسازی، کار گروهی (تیم ورک)، جانشین پروری، چابکی سازمان، رضایت شغلی، ساختار سازمانی، عملکرد مدیریت منابع انسانی، فرهنگ سازمانی، مدیریت مشارکتی، مدیریت استعداد، مدیریت دانش، مربیگری، مهارت ها و شایستگی های مدیران، نظام جبران خدمات، ویژگی های شغلی، ویژگی های کارکنان، ویژگی سازمانی، یادگیری شناسایی شده است. مربیگری، هنر راهنمایی یک فرد به منظور شناسایی و توسعه نقاط قوت فردی، کشف جبران و مدیریت نقاط نیازمند توسعه فردی، برنامه ریزی برای مسیر شغلی و توسعه فردی و بهبود ارتباط اثربخش، است (۳۶). مربیگری مدیر به عنوان یک عمل اثربخش مدیر، تعریف می شود که به یادگیری و اثربخشی کارکنان یاری می رساند (۴۵). طی دو دهه گذشته مربیگری مدیران در سازمان ها بسیار رواج یافته است به طور ایده آل هنگام درگیر شدن در فرآیند مربیگری، مدیران که همواره به نقش خود به عنوان یک مدیر مستقیم و کنترل کننده پرداخته اند، باید به نقش یک مربی که به جمع گرایی و تعامل مشارکتی تأکید دارد، تغییر جهت دهند. با این وجود، فرآیند مربیگری سیستماتیک نیازمند مربیان اجرایی است که دارای مهارت های مدیریتی قوی باشند تا بتوانند چارچوب مربیگری لازم که لافر^۱ (۴۶) به عنوان برنامه رهبری استراتژیک برای خلق تغییر سیستماتیک پیشنهاد داد را اجرا کنند علاوه بر این، الزامات اجرای تغییر سیستماتیک در سازمان ها برای رهبران و مربیان اجرایی به خاطر چالش ها و پیچیدگی ها چندوجهی هستند (۴۷). علاوه بر این، لانتز^۲ (۴۸) نه اصل را برای حرفه مدیریت پروژه با عنوان "رهبری برای مدیریت" ارائه کرد که شامل این موارد می شود: الف) محوریت کارکنان؛ ب) نقض پارادایم؛ ج) اشتیاق؛ د) کمال؛ ز) اولویت بندی؛ س) مقاومت؛ ش) اقتناع؛ ن) همکاری؛ و) اقدام اصولی (۲۴). اصول لونتز، عواملی برای مدیریت پروژه استراتژیک هستند تا سازمان ها را برای برنده شدن در جایگاه یابی در بازار رهبری کنند. نه اصل لانتز (۴۸) را می توان با مربیان اجرایی پیاده کرد تا چشم انداز

^۱. Laufer

^۲. Luntz

فعالیت‌های عملیاتی روزانه و حق‌الزحمه آن‌ها مشخص شود. علاوه بر این، در فرآیند مربی‌گری توسعه مدیریت پروژه، لازم است مدیران اجرایی یک مدل خاص مربی‌گری بسازند که با چشم‌انداز داخلی سازمان، مأموریت، اهداف و فرهنگ‌های سازمان همبسته باشد و با فرصت‌ها، ضعف‌ها و چالش‌های خارجی بازار تعامل داشته باشد (۴۹). اصول رهبری لانتز ممکن است به تعیین فرهنگ سیستماتیک برای یادگیری سازمانی کمک نماید (۵۰). برای سازمان‌ها، ارزش مربی‌گری در فرهنگ کیفیت وجود دارد که ارزش‌های سازمانی، هنجارها و اصول را در برمی‌گیرد (۵۱). به عبارت دیگر، اصول رهبری لوتز و عملیات لافر، چارچوب استراتژیک و کارآمدی برای فرهنگ‌سازمانی هستند تا یادگیری سازمانی مدیریت پروژه را ارتقا دهند (۵۱). با توجه به نتایج به دست آمده پیشنهادها زیر ارائه می‌گردد.

پیشنهاد می‌گردد که از مدیرانی در رأس سازمان استفاده کنند که تجربه کافی در زمینه کارهای محوله داشته باشند تا بتوانند به پیشرفت و عملکرد کارکنان آن سازمان کمک کنند
پیشنهاد می‌گردد از مدیران خوش‌اخلاق و خوش‌برخورد در رأس کار استفاده گردد که این امر باعث می‌شود کارکنان عملکرد بهتری در کار خود داشته باشند.
پیشنهاد می‌گردد از مدیران و مربیانی استفاده گردد که از دانش کافی و تسلط لازم بر کار برخوردار باشند.

با توجه به اینکه پیگیری مشکلات کارکنان از جانب مربی و مدیر بر عملکرد آنان تأثیرگذار است. بنابراین به مدیران سازمان‌ها پیشنهاد می‌شود که به این مهم توجه خاصی داشته باشند. چون اگر مشکلاتی برای کارمند سازمان مربوطه چه در زمینه زندگی شخصی و چه در محیط کار و این مشکل از طرف مدیران سازمان پیگیری شود باعث اعتماد به نفس کارمند می‌شود و در آینده درصد جبران با عملکرد خودش در محیط کار تلاش خواهد کرد. بنابراین پیگیری مشکلات کارکنان از طرف مدیر سازمان می‌تواند تأثیر مثبتی بر عملکرد و رضایت شغلی کارکنان آن سازمان داشته باشد.
پیشنهاد می‌شود که چشم‌انداز آینده سازمان با برنامه‌ریزی و اهداف کوتاه‌مدت و بلندمدت ترسیم شود و کارکنان را نسبت به این اهداف و چشم‌اندازها در جریان بگذارند که این کار می‌تواند بر انگیزه کارکنان تأثیرگذار باشد زیرا مسئولیت‌های خودشان در آینده را پیش‌بینی می‌کنند.

منابع

1. Ellinger AD, Beattie RS, Hamlin RG. The manager as coach. The complete handbook of coaching; 2014: 257-70.
2. Joo BKB, Sushko JS, McLean GN. Multiple faces of coaching: Manager-as-coach, executive coaching, and formal mentoring. Organization Development Journal. 2012 Apr 1; 30(1): 19-38.
- 3- Ladyshewsky RK. The manager as coach as a driver of organizational development. Leadership & Organization Development Journal. 2010 Jun 15; 31(4): 291-2.

- 4- Munteanu A, Rațiu L. The Manager as Coach: Cross-Cultural Adaptation of an Instrument Assessing Managers' Coaching Skills. *Journal of Rational-Emotive & Cognitive-Behavior Therapy*. 2018 Dec; 36(4): 303-19.
- 5- McCarthy G, Milner J. Ability, motivation and opportunity: managerial coaching in practice. *Asia Pacific Journal of Human Resources*. 2020 Jan; 58(1): 149-70.
- 6- Podolchak NY, Prokopyshyn-Rashkevych LM, Karkovska VY. The influence of coaching on the development of manager's leadership skills. *Scientific Bulletin of National Mining University*. 2019 Aug; 1(4).
- 7- Rayner J, Morgan D. An empirical study of 'green' workplace behaviours: ability, motivation and opportunity. *Asia Pacific Journal of Human Resources*. 2018 Jan; 56(1): 56-78.
- 8- Ozkeser B. Impact of training on employee motivation in human resources management. *Procedia Computer Science*. 2019 Jan 1; 158: 802-10.
- 9- Rezaei-Nazbani, L. The role of management in motivating employees. *National Conference on New Educational and Research Approaches in Education*; 1396. (in persian)
- 10- Ismail AB, Nursaadatun Nisak A, Zainol A. Managerial coaching in enhancing employees' motivation. *Acta Universitatis Danubius. (Economica)*. 2016 May 27; 12(3): 56-71.
- 11- Ahrami, H. *Workplace coaching*. 1392. Tehran: Industrial Management Organization Publications. (in persian)
- 12- alalian, N. *Coaching: Managers' Need for Change*. Fourth National Conference on Applied Research in Management, Economics and Accounting, Iran, Tehran, Soroush Hekmat Mortazavi Center for Islamic Studies and Research; 1397. (in persian)
- 13- Excellence Statement (EFQM) of Persian Gulf Petrochemical Industries Company (Holding) in 2015. (in persian)
- 14- Faraji, M. *Coaching: A New Approach to Promoting Working Teams*. 1394. Tehran: Ariaken New Innovators Publications. (in persian)
- 15- Hugill K, Sullivan J, Ezpeleta ML. Team coaching and rounding as a framework to enhance organizational wellbeing, & team performance. *Journal of Neonatal Nursing*. 2017 Jun 1; 24(3): 148-53.
- 16- Admi H, Eilon-Moshe Y. Do hospital shift charge nurses from different cultures experience similar stress? An international cross sectional study. *International journal of nursing studies*. 2016 Nov 1; 63: 48-57.
- 17- Baker SJ. Rounding for outcomes: an evidence-based tool to improve nurse retention, patient safety, and quality of care. *Journal of Emergency Nursing*. 2010 Mar 1; 36(2): 162-4.
- 18- Benner P, Tanner C, Chesla C. *Expertise in nursing practice*. 2nd Edition. 2016. New York, NY: Springer Publishing Company.
- 19- Cathcart EB, Greenspan M, Quin M. The making of a nurse manager: the role of experiential learning in leadership development. *Journal of Nursing Management*. 2010 May; 18(4): 440-7.
- 20- Cornthwaite K, Edwards S, Siassakos D. Reducing risk in maternity by optimising teamwork and leadership: an evidence-based approach to save mothers and babies. *Best Practice & Research Clinical Obstetrics & Gynaecology*. 2013 Aug 1; 27(4): 571-81.
- 21- Dai Y. *Coaching Leadership, Job Motivation and Employee Innovation Behavior*. In 5th Annual International Conference on Social Science and Contemporary Humanity Development (SSCHD 2019); 2019 Dec (pp. 592-597): Atlantis Press.

- 22- Visser M. System dynamics and group facilitation: contributions from communication theory. *System Dynamics Review*. 2010 Dec; 23(4): 453-63.
- 23- Skinner BF. Utopia through the control of human behavior. *Listener*. 2007; 77: 55-6.
- 24- Burrell DN. Exploring leadership coaching as a tool to improve the people management skills of information technology and cybersecurity project managers. *HOLISTICA–Journal of Business and Public Administration*. 2018 Aug 1; 9(2): 107-26.
- 25- Rosha A, Lace N. The scope of coaching in the context of organizational change. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*. 2016 Mar; 2(1): 2.
- 26- Kołodziejczak M. Coaching across organizational culture. *Procedia Economics and Finance*. 2015 Jan 1; 23: 329-34.
- 27- Shaw P. Focused individual and team coaching as exemplars of flexible HR practice. *Global Journal of Flexible Systems Management*. 2016 Mar 1; 17(1): 101-3.
- 28- Mozaffari MM, Tolouei H. A study of the effectiveness of transformational leadership style in the organization. *The Second National Conference Of New Ideas In Business Management*; 1398. (in persian)
- 29- Rusu G, Avasilcai S. Human resources motivation: an organizational performance perspective. *Annals of the Oradea University. Fascicle of Management and Technological Engineering*. 2013; 22(12): 331-4.
- 30- Pfeffer J. Dying for a paycheck: How modern management harms employee health and company performance and what we can do about it. *HarperCollins*; 2018 Mar 20.
- 31- Deci EL, Olafsen AH, Ryan RM. Self-determination theory in work organizations: The state of a science. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*. 2017 Mar 21; 4: 19-43.
- 32- Saether EA. Motivational antecedents to high-tech R&D employees' innovative work behavior: Self-determined motivation, person-organization fit, organization support of creativity, and pay justice. *The Journal of High Technology Management Research*. 2019 Nov 1; 30(2): 100350.
- 33- Tay L, Diener E. Needs and subjective well-being around the world. *Journal of personality and social psychology*. 2011 Aug; 101(2): 354.
- 34- SuJin S. Facilitating employee socialization through mentoring relationships. *Career Development International*. 2016 Oct 10; 21(6): 554-70.
- 35- Moghli A, Ahmadi SAA, Azar A, Khodami AS. Identify the factors affecting the creation of a coaching organization. *Journal of Management Studies (Transformation Improvement)*. 2013; 23(71): 161-85. (in persian)
- 36- Sangari N, Puroli B. The effect of managerial coaching behavior on results related to employee performance. *Quarterly Journal of Management and Development Process*. 1393; 27(3): 141-71. (in persian)
- 37- Fathi Vajargah K, Khorasani A, Daneshmandi S. A Study of the Conditions and Areas of Establishment of Coaching in Human Resources Training and Improvement Activities. *Journal of Management and Planning in Educational Systems*. 1394; 8(15): 65-87. (in persian)
- 38- Sehat S, Khosravi H. The role of effective organizational communication in coaching. *International Conference on Management and Accounting*. Tehran, Nikan Institute of Higher Education; 2015. (in persian)
- 39- Danaifard H, Emami SM. Qualitative research strategies: A reflection on data foundation theory. *Management Thought*. 1386; 1(2): 69-76. (in persian)

- 40- Cresswell, John. *Qualitative Scanning and Research Design: Choosing from Five Approaches (Narrative Studies, Phenomenology, Data Foundation Theory, Ethnography, Case Study)*. 2nd Edition. Translators: Hassan Danaeifard and Hossein Kazemi. 1391. Tehran: Saffar Publications. (in persian)
- 41- Mohammadpour A. *Experience of Modernization (Study of Change and Development in Horaman by Background Theory Method)*. 1392. Tehran: Sociologists Publications. (in persian)
- 42- Danaeifard H, Emami SM. *Foundation Data Theory Strategy in Organizational and Management Studies (Chapter 4 of Qualitative Research Methodology in Management: A Comprehensive Approach)*. 2013. Saffar Publications. (in persian)
- 43- Strauss, A., Carbin, J. *Fundamentals of Qualitative Research: Techniques and Stages of Production of Background Theory*. 6th Edition. Translator: Ebrahim Afshar. 1396. Tehran: Ney Publishing. (in persian)
- 44- Ezkia M, Imani Jajarmi H, Farzizadeh Miandehi Z. *Applied Research Methods: Application of Basic Theory*. 2011. Tehran: Kayhan Publishing Company. (in persian)
- 45- Ellinger AD, Ellinger AE, Keller SB. Supervisory coaching behavior, employee satisfaction, and warehouse employee performance: A dyadic perspective in the distribution industry. *Human resource development quarterly*. 2003 Dec; 14(4): 435-58.
- 46- Laufer A. *Mastering the leadership role in project management: Practices that deliver remarkable results*. 2012 Apr 23. FT Press.
- 47- McCarthy G, Milner J. Managerial coaching: challenges, opportunities and training. *Journal of Management Development*. 2013 Jul 12; 32(7): 768-79.
- 48- Luntz F. *Win: The key principles to take your business from ordinary to extraordinary*. 2011 Mar 1. Hachette Books.
- 49- Mayfield J, Mayfield M. The relationship between leader motivating language and self-efficacy: A partial least squares model analysis. *The Journal of Business Communication* (1973). 2012 Oct; 49(4): 357-76.
- 50- Walker-Fraser A. An HR perspective on executive coaching for organisational learning. *International Journal of Evidence Based Coaching & Mentoring*. 2011 Aug 1; 9(2): 67-78.
- 51- Freedman AM, Perry JA. Executive consulting under pressure: A case study. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*. 2010 Sep; 62(3): 189-202.

تبیین الگوی سلامت سازمانی کارکنان آموزش و پرورش استان فارس^۱

معصومه جعفری^۲

مژگان امیریان زاده *^۳

رضا زارعی^۴

مسلم صالحی^۵

(تاریخ دریافت: ۱۳۹۹/۱۲/۲۴؛ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۰۱/۲۰)

چکیده

پژوهش حاضر با هدف ارائه الگوی سلامت سازمانی در کارکنان آموزش و پرورش استان فارس انجام شده است. پژوهش حاضر کیفی بوده و نوع آن داده بنیاد می باشد. جامعه مشارکت کنندگان پژوهش حاضر را صاحب نظران و مدیران سازمان آموزش و پرورش استان فارس تشکیل می دهند. جهت مصاحبه با صاحب نظران در حوزه دانشگاه فرهنگیان از روش نمونه گیری هدفمند (ملاک محور) استفاده شد. در این راستا، به طور هدفمند با مصاحبه عمیق با ۱۴ نفر، اشباع نظری در داده ها حاصل گردید. یافته ها نشان داد که الگوی سلامت سازمانی کارکنان آموزش و پرورش استان فارس و مؤلفه های آن در قالب شش عامل پدیده محوری، شرایط زمینه ای، شرایط علی، شرایط مداخله گر، راهبردها و پیامدها تدوین می شود. در این الگو، روابط بین اجزا نشان می دهد که الگوی سلامت سازمانی در طی فرایندی کنش/تعاملی در بین اجزا انجام می پذیرد. تعیین میزان شدت و تأثیرگذاری و تأثیرپذیری اجزای این الگو از یکدیگر می تواند در تصمیم گیری ها و فرایند طراحی الگوی سلامت سازمانی در نزد متولیان آموزش و پرورش استان فارس بسیار با اهمیت باشد.

واژه های کلیدی: الگوی سلامت سازمانی و کارکنان آموزش و پرورش.

^۱ - این مقاله برگرفته از رساله دکتری نویسنده اول می باشد.

^۲ - دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی، واحد مرودشت، دانشگاه آزاد اسلامی، مرو دشت، ایران.

^۳ - استادیار، گروه مدیریت آموزشی، واحد مرودشت، دانشگاه آزاد اسلامی، مرو دشت، ایران. (مسئول مکاتبات
Mamirianzadeh94@gmail.com)

^۴ - استادیار، گروه مدیریت آموزشی، واحد مرودشت، دانشگاه آزاد اسلامی، مرو دشت، ایران.

^۵ - استادیار، گروه مدیریت آموزشی، واحد مرودشت، دانشگاه آزاد اسلامی، مرو دشت، ایران.

مقدمه

منابع انسانی از با ارزش‌ترین عوامل تولید و مهم‌ترین سرمایه است و منبع اصلی مزیت رقابتی و ایجاد کننده قابلیت‌های اساسی هر سازمانی به شمار می‌آید (۱). زمان آن رسیده است که منابع انسانی از یک کارکرد اداری به یک عملکرد استراتژیک تبدیل شود تا مؤسسات آموزشی همچنان سرمایه انسانی با کیفیت جذب کنند و از مزیت‌های رقابتی برخوردار شوند (۲، ۳). از این‌رو سلامت سازمانی منابع انسانی بسیار حیاتی می‌باشد.

سلامت سازمانی در سازمان آموزش و پرورش از اهمیت به مراتب بالاتری برخوردار است. زیرا این سازمان، عنصر تغذیه کننده سازمان‌های دیگر جامعه بوده و نیز کارکردهایش در همه جوانب اجتماعی دیگر اثرگذار است. منابع انسانی در مؤسسات آموزشی باید فراتر از نقش‌های اداری حرکت کرده و جایگاه خود را در میان تأثیرات اصلی موسسه خود بگیرند و این امر بیش از هر چیز، نیازمند سلامت سازمانی است (۳). سازمان آموزش و پرورش در شمار سازمان‌های بزرگ به حساب می‌آید. بزرگ شدن سازمانها باعث فاصله گرفتن کارکنان و محیط سازمانی از سلامت سازمانی شده است و این امر ناشی از مشکل بودن کنترل و بررسی سلامت سازمانی در سازمانهای بزرگ می‌باشد (۴). در نتیجه مدیران سازمانی نمی‌توانند به شکل سنتی و با در نظر گرفتن چند بعد ذهنی به بررسی و مدیریت سلامت سازمانی بپردازند. بر همین اساس نیز عدم توجه به سلامت سازمانی در سازمانهایی که از نظر تعداد کارکنان و یا مجموعه وظایف در حال گسترش هستند جدی تر از دیگر سازمانها می‌باشد و عدم توجه به آن نیز عواقب جدی در خصوص از دست دادن سلامت سازمانی را به وجود می‌آورد.

در راستای نیاز ویژه به بررسی سلامت سازمانی در سازمان آموزش و پرورش، می‌توان به اهمیت متفاوت این موضوع در قلمروهای مکانی متفاوت اشاره کرد. سازمان‌های بزرگ پتانسیل بالاتری در از دست دادن سلامت سازمانی خود دارند. همچنین سارتور و بیامیش^۱ (۵) اعتقاد داشته‌اند که اثرات و تبعات سلامت سازمانی در سازمانهای بزرگ گسترده‌تر از سازمان‌های کوچک است؛ به صورتیکه در سازمان‌های بزرگ، ارتقا سلامت اداری به نتایج مثبت و منافع گسترده‌تر و عدم توجه به سلامت اداری و نزول آن، تبعات بسیار بیشتری را به نسبت سازمانهای کوچک در پی خواهد داشت. سازمان آموزش و پرورش به واسطه زیرمجموعه‌های عریض و طویل آن، از این قاعده مستثنی نیست.

موقعیت سازمان آموزش و پرورش در جامعه باعث به وجود آمدن توقعات ویژه‌ای نسبت به این سازمان می‌گردد. نگاه به این سازمان نه تنها در کشور ایران، بلکه در دیگر کشورهای دنیا نیز متفاوت است. در حقیقت، نوع بینش و توجه جامعه نسبت به سازمانهای آموزشی و به ویژه آموزش و پرورش ایجاب می‌کند که بسیاری از افراد این سازمان را عاری از هرگونه مشکلات اخلاقی، رفتاری و یا دیگر

^۱. Sartor & Beamish

مسائلی بدانند که نشان از عدم وجود سلامت سازمانی می‌دهد (۶). این در حالی است که نستورویکس و پارک^۱ (۷)؛ و چاودهاری^۲ (۳) به عوامل به روز نبودن، کاربردی و مرتبط نبودن دوره‌های آموزشی و توسعه‌ای منابع انسانی در سیستم‌های آموزشی اشاره کردند. بنابراین توجه به موضوع سلامت سازمانی در سازمان آموزش و پرورش یک امر اساسی محسوب می‌شود.

آموزش و پرورش به عنوان اساس و زیربنای توسعه فرهنگی، اجتماعی، اقتصادی و سیاسی هر جامعه است، که امروزه در اغلب کشورها به عنوان صنعت رشد قلمداد می‌شود و بیشترین بودجه دولتی را پس از امور دفاعی به خود اختصاص می‌دهد. همچنین امروزه به دلیل گسترش علوم و تجارب بشری و توسعه فناوری و پیشرفت‌های صنعتی، گرایش به سازمانهای آموزش و پرورش امری فراگیر و جهانی شده است. به حدی که یکی از شاخصهای مهم رشد هر جامعه را وسعت دامنه وظایفی می‌دانند که نظام آموزش و پرورش آن به عهده گرفته است. از آنجایی که بخش قابل توجهی از فعالیت‌های آموزش و پرورش در اداره‌های مربوطه صورت می‌گیرد، بخش اداری و سازمانی آموزش و پرورش و موضوعات مرتبط با آن از اهمیت بالایی برخوردار هستند.

ضرورت‌های جهان کنونی، بسیاری از کشورهای پیشرفته را برآن داشته است تا نظام آموزش و پرورش خود را پیوسته بررسی، تحلیل و نقد کنند و راه‌های ناسودمند کار را رها سازند و شیوه‌های نو و سازگار با ضرورت‌های جهان کنونی و آینده نه چندان دور را برپا دارند و کارآمد گردند. بنابراین ارائه یک مدل در زمینه سلامت سازمانی برای سازمان آموزش و پرورش حائز اهمیت می‌باشد. همچنین، ارائه مدل سلامت سازمانی می‌تواند وجود سلامت سازمانی را برای این سازمان با استفاده از مؤلفه‌ها و عوامل مختلف اجرایی سازد. به بیان دیگر، توجه صرف به سلامت سازمانی، بدون شناخت ابعاد و متغیرهای آن امری ساده و اولیه می‌باشد. در حالیکه، تسلط بر متغیرهای آن می‌تواند ابعاد و دیدگاه‌های بیشتری را نسبت به سلامت سازمانی پدید آورد.

موضوع با اهمیت دیگر که در خصوص سلامت سازمانی و کاربرد آن در آموزش و پرورش وجود دارد ناشی از نیاز این سازمان به موضوع سلامت سازمانی بر اساس قوانین، مقررات و چشم اندازهای موجود می‌باشد. یکی از این موارد، سند چشم انداز آموزش و پرورش در سال ۱۴۰۴ است. این سند بیانگر اهداف کلانی است که برای این سازمان در نظر گرفته شده است و بازه زمانی مد نظر برای دستیابی به این اهداف نیز سال ۱۴۰۴ در نظر گرفته شده است (۸). بر اساس موارد مندرج در این سند، یکی از جنبه‌های مهم برای کلیه کارکنان شاغل در این سازمان رسیدن به سلامت سازمانی و همچنین اهمیت دادن به این موضوع می‌باشد. بنابراین لازم است تا مدیران ارشد این سازمان راهکاری برای عملیاتی

1. Nestorowicz & Park
2. Chaudhari

کردن این موضوع در نظر داشته باشند؛ که البته این پژوهش می‌تواند منبع مناسبی برای یاری‌رسانی به مدیران سازمان آموزش و پرورش باشد.

مبانی نظری و پیشینه پژوهش

رامداس و لیوایس^۱ (۹) در پژوهش خود نشان دادند که مؤلفه‌های متعددی سلامت سازمانی نهادهای آموزشی را تحت تأثیر قرار می‌دهند که شامل مؤلفه‌های بیرونی، مؤلفه‌های سطح مدرسه و نتایج محیط آموزش (پیشرفت تحصیلی و جو مثبت) است. به بیان دیگر؛ رفتار مدیران، محیط روانی-اجتماعی، ارتباط خانه-مدرسه-جامعه، خصوصیات معلمان، کیفیت برنامه‌های درسی و فرهنگ حاکم مدرسه جزء مؤلفه‌های درونی سلامت سازمانی؛ و نوع و اندازه مدرسه، تعداد منابع انسانی مدرسه، ساختار مدرسه، ظرفیت و قابلیت‌های مدرسه و خدمات حمایتی مدرسه جزء مؤلفه‌های بیرونی و همچنین پیشرفت تحصیلی و جو مثبت مدرسه از جمله مؤلفه‌های مربوط به نتایج محیط آموزش هستند (۱۰).

جدول ۱: پیشینه پژوهش

نویسنده	سال	نتایج
چایر	۲۰۰۴	سلامت سازمانی مدارس متوسطه رابطه مثبتی با اعتماد هیأت آموزشی به همکاران دارد. سلامت سازمانی همچنین با عدم حضور هیأت آموزشی در تصمیم‌گیری امور کلاسی و در تصمیمات مدیر رابطه معکوس دارد (۱۱)
نعیمی پور و بختیاری	۲۰۱۶	۹ عامل اساسی بر سلامت سازمانی تأثیرگذار بوده که عبارتند از قانون‌گرایی، شفافیت، نظارت و کنترل داخلی، آموزش، انضباط اداری و مالی و استقرار و توسعه سازمانهای الکترونیکی، الگوی مصرف، پاسخگویی و شایسته‌سالاری (۱۲).
ترک زاده، بصیری و عقیلی	۲۰۱۷	مؤلفه‌های رهبری، انسجام، اثربخشی و پاسخگویی به محیط، سلامت سازمانی را تحت تأثیر قرار می‌دهد (۱۳)
داد سپاهی، پورشافعی، عسگری و سالاری نژاد	۲۰۱۵	بین سلامت سازمانی و مشارکت‌پذیری کارکنان آموزش و پرورش رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. هم‌چنین یافته‌ها نشان داد که ابعاد سلامت سازمانی (یگانگی نهادی، نفوذ مدیر، ملاحظه‌گری، ساخت‌دهی، پشتیبانی منابع، روحیه و تأکید علمی) توانستند مشارکت‌پذیری کارکنان آموزش و پرورش شهر بیرجند را پیش‌بینی کنند (۱۴)

سازمان آموزش و پرورش استان فارس به عنوان سازمانی بزرگ و بااهمیت، نیازمند سلامت سازمانی است و همواره از فقدان مدلی مناسب در این زمینه، متضرر شده است و متولیان همواره در صدد هستند که با اتخاذ تدابیری به ارتقای سلامت سازمانی کارکنان آموزش و پرورش استان فارس کمک

^۱. Ramdass & Lewis

نمایند. در این زمینه، تدوین مدلی مناسب به منظور ارتقای سلامت سازمانی کارکنان بسیار ضروری می‌نماید.

بررسی متون نظری در حوزه سلامت سازمانی، نشان از کم‌رنگ بودن و التفات اندک تحقیقات صورت پذیرفته در فراهم نمودن الگوی جامع و کاربردی و شرایط اجرایی و مقبولیت آن در جامعه هدف است. بر اساس موارد و اهداف در نظر گرفته شده برای این پژوهش، نتایج احتمالی می‌تواند مسیر روشنی را برای دستیابی به سلامت سازمانی به وجود آورد. این نتایج می‌تواند به مدیران آموزش و پرورش کمک کند تا جنبه‌های دخیل در سلامت سازمانی را در برنامه ریزی‌ها و تصمیم‌گیری‌های خود مد نظر قرار داده و اثرات احتمالی تصمیمات خود بر موضوع سلامت سازمانی را بهتر شناسایی کنند. از طرف دیگر، شناسایی و ارائه مدل در این زمینه می‌تواند زمینه مناسبی برای کاربرست و عملیاتی کردن این مدل در سازمان آموزش و پرورش باشد. از این رو پژوهش حاضر با هدف طراحی و تبیین الگوی سلامت سازمانی کارکنان آموزش و پرورش استان فارس صورت گرفته است.

روش پژوهش

پژوهش حاضر کیفی و از نوع داده بنیاد است. نوع رهیافت استفاده شده در داده‌بنیاد، نظام‌مند^۱ بر اساس اشتراوس و کوربین^۲ (۱۵) می‌باشد. در این پژوهش، نظریه داده بنیاد در طی فرایند کدگذاری باز، محوری و گزینشی و در قالب پارادایم متشکل از شرایط زمینه‌ای، شرایط علی، شرایط میانجی، پدیده محوری، پیامدها و راهبردها انجام پذیرفته است (۱۵). شرکت کنندگان در پژوهش حاضر را صاحب نظران و مدیران سازمان آموزش و پرورش استان فارس تشکیل می‌دهند. این افراد شامل مدیران سطوح عالی آموزش و پرورش فارس بودند که به عنوان افراد کلیدی حوزه مدیریتی به حساب می‌آمدند و دارای تجارب زیسته مدیریتی ارزشمندی چه در سطح عملی و چه در سطح نظری بودند. جهت مصاحبه با صاحب‌نظران در حوزه دانشگاه فرهنگیان از روش نمونه‌گیری هدفمند استفاده شد. در این راستا، به طور هدفمند و بر اساس نمونه‌گیری ملاک محور با مصاحبه عمیق با ۱۴ نفر، اشباع نظری در داده‌ها حاصل گردید. این افراد اطلاعاتی ارزشمند در زمینه موضوع پژوهش داشته و از حداقل ۲۰ سال سابقه کار و از تحصیلات در مقطع دکتری در رشته‌های مرتبط با مدیریت آموزش و پرورش (مدیریت آموزشی، برنامه ریزی درسی و فلسفه آموزش و پرورش و...) برخوردار بودند.

برای جمع‌آوری اطلاعات از صاحب‌نظران، در زمینه ویژگی‌های الگوی سلامت سازمانی کارکنان آموزش و پرورش استان فارس، از ابزار مصاحبه عمیق استفاده شده است. در پژوهش حاضر، روایی

^۱. Systematic

^۲. Strauss & Corbin

محتوایی ابزار مصاحبه از طریق پنج نفر از متخصصان و مدیران آموزش و پرورش مورد بررسی قرار گرفت. در این راستا، ابتدا نسخه اولیه مصاحبه برای آن‌ها ارسال گردید و سپس اصلاحات لازم و پیشنهادی از سوی این خبرگان، اعمال شده و مجدداً نسخه اصلاح شده برای آن‌ها ارسال و مورد تأیید آن‌ها قرار گرفت. پایایی ابزار مصاحبه، با استفاده از روش پایایی بین کدگذاران مورد بررسی و تأیید قرار گرفت. در این راستا، متن مصاحبه‌های مقدماتی (۳ مصاحبه) در اختیار همیار محقق قرار گرفت و میزان توافق در کدگذاری در بین همیار و محقق که هر دو به طور جداگانه به تحلیل مصاحبه‌ها پرداخته بودند، بررسی و تأیید گردید.

در پژوهش حاضر، از روش تحلیل محتوای کیفی به منظور تحلیل داده‌های مصاحبه‌ها استفاده شد. داده‌ها در سه مرحله کدگذاری باز، محوری و گزینشی مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفتند.

تجزیه و تحلیل و ارائه یافته‌ها

در این بخش، یافته‌ها بر اساس مصاحبه و بر طبق روند نظریه داده بنیاد، به منظور پاسخگویی به سؤال کلی زیر تجزیه و تحلیل شده است:

الگوی سلامت سازمانی در کارکنان آموزش و پرورش استان فارس از چه مؤلفه‌هایی تشکیل شده است؟

در این زمینه، ابتدا به کدگذاری باز پرداخته و در قالب مصاحبه عمیق سعی شد که نظرات متخصصان در مورد سؤال مذکور، مورد بررسی و کنکاش قرار گیرد:

یافته‌های کدگذاری باز

پس از پیاده سازی متن ۱۴ مصاحبه، و بر اساس کدگذاری باز، مؤلفه‌های کلی زیر به عنوان سلامت سازمانی از نظر خبرگان مورد شناسایی قرار گرفتند که در ادامه این کدها و مقوله‌ها در قالب جدول ۲ ارائه شده است :

جدول ۲: کدها و مقوله‌های حاصل از کدگذاری باز

ردیف	مقوله‌ها	نمونه‌ای از مهم‌ترین کدها	فراوانی پاسخ دهندگان	درصد
۱	برنامه ریزی راهبردی	برنامه ریزی منسجم سازمانی	۱۱	۷۸
		تفکر سیستمی کارکنان و مدیران		
		تدوین برنامه‌های سازمان آموزش و پرورش در جهت برنامه‌ریزی کشور		
		توجه به ارزش‌های کشورهای کشور در برنامه ریزی		
		توجه به واقعیت‌ها در برنامه ریزی		

۱۰۰	۱۴	ادراک و شناخت تغییرات	مدیریت و رهبری کارآمد	۲
		حمایت مدیران		
		سبک مدیریت مدیران		
		ثبات مدیریتی		
۹۳	۱۳	وجود نظام پایش و نظارتی مناسب	ارزیابی و کنترل	۳
		خودارزیابی		
		پاسخگویی		
		استاندارد سازی فرآیندها		
۷۱	۱۰	ساختارهای متناسب با افراد	فضای حاکم بر سازمان	۴
		عدم تبعیض در سازمان		
		جو سالم و حمایت گر		
		بازآموزی کارکنان		
		بالتگیزه بودن کارکنان		
محیط فیزیکی مناسب				
۸۶	۱۲	تمرکززدایی در تصمیم گیری ها	تمرکززدایی در نظام آموزش و پرورش	۵
		توجه به قابلیت های بالقوه مناطق		
		بومی سازی تصمیم ها		
۸۶	۱۲	تربیت شهروندانی دموکراتیک و آگاه به مسائل	رشد سرمایه اجتماعی	۶
		نیروی انسانی متعهد		
		تربیت شهروند با مسئولیت جهانی		
		داشتن مدیرانی فنی، اخلاق مدار و با کیفیت بالا		
۸۶	۱۲	ارتقای انگیزه نیروی انسانی سازمان	رشد دانایی و قابلیت افراد سازمان	۷
		ارزش گذاری به دانایی افراد		
		مدیریت و رهبری انعطاف پذیر		
		مسئولیت پذیری بیشتر افراد سازمان		
		رشد قابلیت های افراد		
بهداشت روانی (توجه به نیازهای روحی کارکنان)				
۷۱	۱۰	ایجاد الگوی مناسب در سازمان	شفافیت اطلاعات و ضوابط	۸
		روشن بودن اهداف		
		شایسته سالاری		
		تعیین و شفاف نمودن شرح وظایف شغلی و نقش افراد در سازمان		

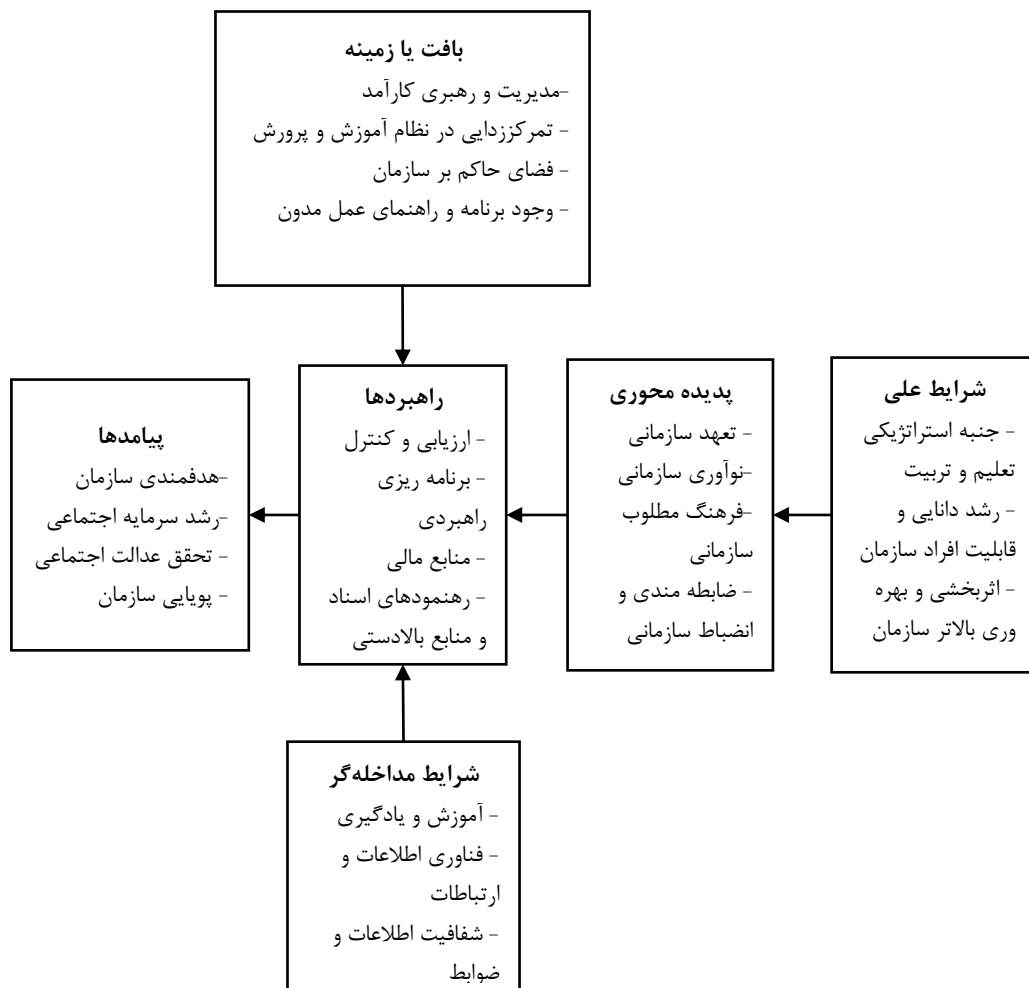
۷۱	۱۰	چشم اندازها و آرمان‌های سند چشم انداز، نقشه جامع علمی کشور و سند تحول بنیادین علم و فناوری	توجه به رهنمودهای اسناد و منابع بالادستی	۹
		تحقق اهداف بنیادین و ویژه در نظام آموزش و پرورش		
		انطباق ارزش‌ها و اهداف سازمان با ارزش‌های مندرج در اسناد بالادستی		
۱۰۰	۱۴	مشخص بودن مسیر رشد و هدف سازمان	هدفمندی سازمان	۱۰
		آینده نگری		
		اشتراک اهداف سازمان با اهداف افراد		
۹۳	۱۳	ترسیم چشم اندازها و اهداف بلندمدت سازمان	تعهد سازمانی	۱۱
		صداقت کارکنان		
		فرهنگ دینی در سازمان		
برنامه ریزی درست				
اصول اخلاقی در سازمان				
مدیریت و رهبری سالم				
مدیریت باسواد				
مدیریت انعطاف پذیر				
پاسخگویی				
انسجام بین کار و کارمند				
ترجیح منافع جمعی بر منافع فردی				
۷۸	۱۱	عدالت سازمانی	تحقق عدالت اجتماعی	۱۲
		عدالت توزیعی		
		عدالت آموزشی		
۱۰۰	۱۴	تربیت نسل آینده	استراتژیکی بودن تعلیم و تربیت	۱۳
		شکل دهی جامعه‌ای با جو سالم و با ارتباطات سازنده		
		رشد فرهنگی، اقتصادی، اجتماعی، سیاسی جامعه		
		توسعه پایدار		
		مدیریت تحولات محیطی و اجتماعی		
		در معرض قضاوت نهادهای دیگر بودن		
		مورد توجه ویژه بودن تعلیم و تربیت در منابع بالادستی		
		نیازها و انتظارات جامعه		

۷۱	۱۰	تسهیل ارتباطات در سازمان	برخورداری از فرهنگ مطلوب سازمانی	۱۴
		ایجاد آرامش روحی در سازمان		
		روحیه بالای کارکنان		
		رفاه کارکنان		
		امنیت شغلی		
		رضایت شغلی		
		ارزشمند شمردن استعداد افراد		
		آموزش و یادگیری در سازمان		
		محیط پویا		
		نگرش و باور کارکنان		
هماهنگی و وحدت				
۷۸	۱۱	توزیع بهینه منابع مالی؛ بودجه و اعتبارات در درون سازمان	توجه به منابع مالی	۱۵
		نظام مناسب پرداخت تسهیلات		
		درآمدزایی		
۶۴	۹	دوام و بقای سازمان	لزوم اثربخشی و بهره‌وری بالاتر سازمان	۱۶
		نیل به اهداف		
		تربیت نسل سالم برای آینده		
		توسعه مسئولیت اجتماعی سازمان		
محیط سالم و با نشاط				
۷۱	۱۰	ایجاد روحیه مشارکتی	پویا شدن سازمان	۱۷
		افزایش اعتماد بین کارکنان		
		ارتقای خلاقیت و نوآوری		
		ارتقای پاسخگویی و رضایت مشتریان		
ارتقای تعاملات بین سازمانی				
۸۶	۱۲	نرم افزارها و سخت افزارهای اطلاعاتی نوین	نقش مهم فناوری اطلاعات و ارتباطات	۱۸
		شبکه‌های مجازی		
		زیرساخت‌های ارتباطی و اطلاعاتی		
۷۸	۱۱	پذیرش تغییر و نوآوری	نوآوری سازمانی	۱۹
		خلاقیت		
		زمینه مناسب برای ظهور و بروز استعدادها		
۶۴	۹	نظارت صحیح	ضابطه مندی و انضباط سازمانی	۲۰
		استخدام بر اساس ضوابط تعیین شده		
		سلامت مالی		

۹۳	۱۳	فراهم بودن فرصتهای یادگیری	نقش موثر آموزش و یادگیری	۲۱
		محیط یادگیرنده		
		دوره‌های آموزشی ضمن خدمت و مداوم		
		دانش به روز کارکنان و مدیران		
۷۱	۱۰	مهارت آموزی و تخصص افراد	وجود برنامه و راهنمای عمل مدون	۲۲
		برنامه آموزشی مناسب		
		نظام تصمیم گیری کارآمد		
		اهداف منظم		

کدگذاری محوری

کدگذاری محوری به فرایند شکل‌دهی مقوله‌های اصلی و فرعی اشاره دارد. این کار با استفاده از یک پارادایم (مدل الگویی یا سرمشق) انجام می‌شود تا روابط بین شرایط علی (عامل اصلی به وجود آورنده پدیده مورد مطالعه)، پدیده محوری (رویدادی یا واقعه اصلی که یک سلسله کنش‌ها/کنش‌های متقابل برای کنترل یا اداره آن وجود دارد)، شرایط زمینه‌ای (محل حوادث یا وقایع مرتبط با پدیده‌ای در طول یک بعد که در آن کنش متقابل برای کنترل، اداره و پاسخ به پدیده صورت می‌گیرد)، شرایط مداخله‌گر (شرایط مداخله‌گر کلی و وسیع تأثیرگذار بر چگونگی کنش/کنش متقابل)، راهبردها (ارائه راه‌حلی برای مواجهه با پدیده (و پیامدها (نتیجه کنش و واکنش شرایطی که در خصوص پدیده وجود دارد) را نشان دهد (۱۵)). مولفه‌ها و مقوله‌های ذکر شده در الگوی پارادایمی اشتراس و کوربین را می‌توان مطابق شکل شماره (۱) نشان داد.



شکل ۱. قالب پارادایمی کدگذاری محوری پژوهش حاضر

کدگذاری انتخابی

در کدگذاری انتخابی، شرحی انتزاعی از روابط بین مؤلفه‌ها مورد توجه قرار دارد. در طول فرایند کدگذاری انتخابی و فرایند تلفیق، متن مصاحبه‌های پیاده شده دوباره بررسی شد و جملات و ایده‌هایی که بیانگر ارتباط بین مقوله‌های اصلی و فرعی بوده موردتوجه قرار گرفتند. در این مرحله، مقوله یا پدیده محوری را که سایر مقولات بر محور آن می‌گردند و کلیتی را تشکیل می‌دهند را انتخاب و با

ارتباط دادن آن با سایر مقوله‌ها، شرحی انتزاعی برای فرایندی که در پژوهش مورد مطالعه قرا گرفته است ارائه شده است.

بر این اساس، پدیده محوری در الگوی حاضر، تعهد سازمانی، نوآوری سازمانی، فرهنگ مطلوب سازمانی، ضابطه مندی و انضباط سازمانی است. این پدیده محوری بر مبنای شرایط علی جنبه استراتژیکی تعلیم و تربیت، رشد دانایی و قابلیت افراد سازمان، و اثربخشی و بهره‌وری بالاتر سازمان است. تحقق این فرایند از طرق راهبردهای ارزیابی و کنترل، برنامه ریزی راهبردی، منابع مالی، و رهنمودهای اسناد و منابع بالادستی امکان‌پذیر است، و شرایط مداخله‌گری چون آموزش و یادگیری، فناوری اطلاعات و ارتباطات، و شفافیت اطلاعات و ضوابط، این راهبردها را تحت تأثیر قرار می‌دهند. مجموعه این کنش و واکنش‌ها در بستر و زمینه‌ای صورت می‌پذیرد که مدیریت و رهبری کارآمد، تمرکززدایی در نظام آموزش و پرورش، فضای حاکم بر سازمان، و وجود برنامه و راهنمای عمل مدون، زمینه‌های لازم را برای این امر فراهم می‌آورند. این شرایط و فرایند منجر به پیامدهای هدفمندی سازمان، رشد سرمایه اجتماعی، تحقق عدالت اجتماعی، و پویایی سازمان می‌شوند.

در این الگو، روابط بین اجزا نشان می‌دهد که الگوی سلامت سازمانی در طی فرایندی کنش/تعاملی در بین اجزا انجام می‌پذیرد. کنش‌ها و روابط بین اجزای الگو، نشان‌دهنده طرحی نظام‌مند است که به‌منظور تدوین هر نوع الگوی سلامت سازمانی باید آن را مورد توجه قرارداد. تعیین میزان شدت و تأثیرگذاری و تأثیرپذیری اجزای این الگو از یکدیگر می‌تواند در تصمیم‌گیری‌ها و فرایند طراحی الگوی سلامت سازمانی در نزد متولیان آموزش و پرورش بسیار بااهمیت باشد.

بحث و نتیجه‌گیری

در پژوهش حاضر نشان داده شد که الگوی سلامت سازمانی کارکنان آموزش و پرورش استان فارس متشکل از عناصر و مؤلفه‌هایی از قبیل منطق شکل‌گیری سلامت سازمانی کارکنان آموزش و پرورش استان فارس، پدیده محوری، شرایط زمینه‌ای، شرایط مداخله‌گر، راهبردها و پیامدهای تحقق آن است. این مؤلفه‌ها در قالب یک الگو به‌طور منسجم و در ارتباط با یکدیگر ترسیم شده‌اند که به عنوان الگوی سلامت سازمانی کارکنان آموزش و پرورش استان فارس مورد استفاده است. مأموریت‌های این اجزا، کمک به تحقق سلامت سازمانی کارکنان آموزش و پرورش استان فارس است.

در ابتدا، به منظور درک بهتری از مسائل و قوانین در زمینه سلامت سازمانی کارکنان آموزش و پرورش، به نظر می‌رسد که توصیف گسترده‌تری از این امر بر اساس منطق ایجاد و شکل‌گیری آن، مناسب‌تر باشد. به همین منظور در این پژوهش، سلامت سازمانی بر اساس منطق (رسالت) آن مورد بررسی قرار گرفته است. نتایج نشان داد که منطق شکل‌گیری سلامت سازمانی کارکنان آموزش و

پرورش استان فارس از سه منظر جنبه استراتژیکی تعلیم و تربیت، رشد دانایی و قابلیت افراد سازمان، و اثربخشی و بهره‌وری بالاتر سازمان قابل تأمل و بررسی است.

آموزش و پرورش یکی از حیاتی‌ترین بنیانهای جوامع امروزی بوده و به دلیل ماهیت بنیادی و زیربنایی آن، همواره مورد توجه سیاستگذاران کشورها بوده و بر همین اساس نیز اعتبارات مناسبی به آن اختصاص داده می‌شود. در حقیقت نظام آموزش و پرورش در هر کشور به دلیل تعامل و همچنین اثرگذاری مستقیم و غیرمستقیم بر نهادها و لایه‌های مختلف اجتماع، از اهمیت و اعتبار خاصی برخوردار می‌باشد و به دلیل اینکه حجم عظیمی از فرایندهای جامعه‌پذیری و نهادینه کردن فرهنگ جامعه از طریق این نهاد صورت می‌پذیرد، لذا برخورداری از یک نظام سالم منسجم، کارآمد، شفاف و پاسخگو، همواره از دغدغه‌های مسئولان و سیاستگذاران هر جامعه‌ای محسوب می‌گردد، بطوریکه سعی می‌کنند با انجام تحقیقات علمی و تدوین آیین‌نامه‌ها، بخش‌نامه‌ها و قوانین و مقررات لازم سلامت سازمانی نظام آموزش و پرورش را تضمین و ارتقاء دهند. درحقیقت نظام آموزش و پرورش در فارس نیز به منظور موفقیت و اثربخشی در عملکرد و کارکردهایش، باید ضمن تحلیل و ارزیابی دقیق شرایط و موقعیت درونی و بیرونی خود، مؤلفه‌های تاثیرگذار بر سلامت سازمانی را شناسایی و مورد بررسی قرار دهد، زیرا تنها در این صورت است که می‌توان به مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی مؤثر امیدوار بود و انتظار عملکرد مناسبی را داشت. به بیان دیگر از آنجایی که نظام آموزش و پرورش به دلیل گستردگی و پیچیدگی، زمان قابل توجهی از زندگی فرد را در اختیار گرفته و تاثیرگذارترین و اساسی‌ترین نهاد در بین نهادهای جامعه برای ساختن فردایی بهتر است و تقریباً امروزه نهادی نیست که به صورت مستقیم یا غیرمستقیم با این نهاد علمی در ارتباط نباشد، سلامت سازمانی آن مسئله‌ای اساسی است که باید به صورت اصولی تبیین شده و در قالب پژوهش‌های نظام مند مورد توجه قرار گیرد. سلامت سازمانی در سازمان آموزش و پرورش استان فارس بیش از هر چیز مرهون ارتقای دانایی و توانایی افراد سازمان است که این قابلیت افراد سبب مشارکت و هم‌افزایی نیروها در پیشبرد رسالت‌های سازمان می‌شوند و این سلامت سازمانی به ارتقای کارآمدی و اثربخشی سازمان منجر می‌گردد.

در پژوهش حاضر، از جمله شرایط زمینه‌ای و زمینه‌های لازم جهت تحقق سلامت سازمانی کارکنان آموزش و پرورش استان فارس، مدیریت و رهبری کارآمد شناخته شده است. مدیران، کارکنان اداری اصلی در مدارس هستند. آن‌ها باید راه‌هایی را پیدا کنند که وفا و اعتماد معلم را توسعه داده و وی را برای تلاش بیشتر برانگیخته و در امور مدرسه هماهنگی ایجاد کنند. در یک سازمان آموزشی مدیر به وسیله ارتباط اثربخش می‌تواند به بهبود امور کمک نماید. از وظایف مدیر بهبود و اصلاح جریان آموزش و پرورش است. از آنجا که مدیران مدارس از یک طرف نماینده اداره آموزش و پرورش در مدرسه و از سوی دیگر نماینده معلمان و سایر کارکنان می‌باشند، می‌بایست مشکلات معلمان را بشناسند و آنها را همراه با پیشنهادهای مناسب به مقامات اداری گزارش دهند و همواره شرایط مدرسه را برای پیشرفت

دانش آموزان فراهم سازند. یکی دیگر از شرایط زمینه‌ای لازم جهت تحقق سلامت سازمانی کارکنان آموزش و پرورش استان فارس، تمرکززدایی است. تفویض اختیارات به مناطق سبب می‌شود که مدیران با انگیزه مضاعف‌تری به انجام امور بپردازند و همچنین کارکنان نیز در تصمیم‌گیری‌ها با توجه به اینکه منطقه‌ای و محلی اتخاذ می‌شود شرکت داده شوند و این امر به ارتقای روحیه آن‌ها می‌انجامد. در نتیجه، نوعی هم‌افزایی مثبت در جهت انجام فعالیت‌ها در میان مدیران و کارکنان یا همدیگر شکل می‌گیرد. این تمرکززدایی سبب می‌شود که در تصمیم‌گیری‌ها به نیازهای محلی و منابع و امکانات محلی توجه گردد و تصمیمات واقع‌بینانه‌تری گرفته شود.

فضای حاکم بر سازمان، از دیگر شرایط زمینه‌ای بود که در پژوهش حاضر مورد شناسایی قرار گرفت. وجود جو سالم و مثبت لازمه کارایی و اثربخشی سازمان است. ایجاد چنین جوی از وظایف هر مدیری است. جوسازمانی تحت تأثیر افکار و تصورات مدیر و موقعیتهای محیطی سازمان است. از طرف دیگر انتخاب الگوی رفتار سازمانی مدیر تحت تأثیر جو سازمان قرار دارد (۱۶). مدارس سالم احتمالاً معلمان متعهدی دارند که به یکدیگر و به مدیر اعتماد دارند و به معیارهای تحصیلی بالاتر معتقدند و دارای جو باز هستند. در آن همکاری و تفاهم میان معلمان و مدیر مدرسه وجود دارد و افراد برای یکدیگر احترام متقابل قائلند. ارزش‌های کاری مشترک دارند و نسبت به تدریس و یادگیری بحث و تبادل نظری می‌کنند. از دیگر شرایط زمینه‌ای که در پژوهش حاضر مورد شناسایی قرار گرفت، وجود برنامه و راهنمای عمل بود. در سازمان سالم، برنامه ریزی در موسسه براساس واقعیت‌ها و آینده‌نگری، عملکرد و برقراری نظم صورت می‌گیرد و در این مورد روحیه همکاری کامل وجود دارد. به عبارت دیگر قبول مسئولیت توسط مشارکت فعال کلیه اعضا به خوبی مشاهده می‌شود. در سازمان ناسالم، مدیران در انجام برنامه ریزی احساس تنهایی می‌کنند. خط‌مشی‌ها، مقررات و روش‌ها و دستورات به ترتیبی که توقع می‌رود انجام نمی‌شود و برنامه‌ها تحقق نمی‌یابد. فقدان برنامه‌های آموزشی و توسعه‌ای از نشانه‌های ضعف سلامت سازمانی است. در سازمانهای سالم، عمل تعیین هدف و برنامه ریزی در کلیه سطوح به صورت سیستماتیک انجام می‌گیرد.

از دیگر عوامل مؤثر در تحقق سلامت سازمانی کارکنان آموزش و پرورش استان فارس، شرایط مداخله‌گر است که تحت سه موضوع کلی آموزش و یادگیری، فناوری اطلاعات و ارتباطات، و شفافیت اطلاعات و ضوابط در پژوهش حاضر مورد شناسایی قرار گرفته است. سازمان یادگیرنده که مطلوب سازمانها است به واسطه فناوری اطلاعات و ارتباطات تسهیل شده و جنبه امکان‌پذیری آن بیشتر شده است. از جمله لوازم اساسی تحقق جامعه یادگیری، روشن بودن جریان اطلاعات و قوانین و مقررات است که این امر از نقش کلیدی در تحقق سلامت سازمانی برخوردار است. عواملی که اشاره شد در کنار شرایط زمینه‌ای، مدد رسان به تحقق سلامت سازمانی هستند. با تجدید تغییرات فنی و استانداردهای شیوه‌ی کار، کارکنان باید دانش و مهارت‌های خود را به‌روز کنند و این فرآیند یادگیری یک سفر

مادام‌العمر برای آن‌ها در سازمان‌ها محسوب می‌شود (۱۷) و آموزش یکی از مهم‌ترین ابزارها در جهت تحقق این امر است. آموزش، سازمان را به ابزاری مجهز می‌کند که به موجب آن بتواند با تغییرات محیطی سازگار شود. از طریق آموزش، نیروها از مهارت‌های ضروری برای استفاده از یک فن‌آوری جدید بهره‌مند می‌شوند و از این رهگذر، سازمان نیز با تغییرات محیطی سازگار می‌شود. تئوری سرمایه‌ی انسانی بیان می‌کند که ارزش دانش و توانایی‌های مردم با گذشت زمان از بین می‌رود. بنابراین، یادگیری مادام‌العمر یک مسأله‌ی کلیدی در روزگار کنونی است و با توجه به تغییرات سریع اجتماعی و تکنولوژیکی، کارگران باید مهارت‌های خود را در طول زندگی کاری خود به‌روز کنند. روزآمدی در دانش و اطلاعات کارکنان سازمان آموزش و پرورش از مؤلفه‌های مهم و حیاتی در ارتقای سلامت سازمانی است.

تعهد سازمانی، نوآوری سازمانی، فرهنگ مطلوب سازمانی، و ضابطه‌مندی و انضباط سازمانی از زیرشاخه‌های سلامت سازمانی هستند که تحت عنوان پدیده محوری در پژوهش حاضر مورد شناسایی قرار گرفته‌اند. در پژوهش حاضر، کلیه عواملی که مورد توجه قرار گرفته است پیرامون این موضوعات شکل گرفته و استقرار یافته است. در یک سازمان آموزش و پرورش که از سلامت سازمانی برخوردار است ملازم با تعهد در کارکنان، نوآوری در فعالیت‌های سازمانی، استقرار فرهنگ مطلوب در راستای سلامت سازمانی، و نظم مداری در سازمان است. به منظور کنترل و به‌طور اساسی‌تر، بهبود این مؤلفه‌ها، عوامل دیگر از قبیل شرایط علی، زمینه‌ای، عوامل مداخله‌گر، راهبردها و در نهایت نتایج همه این کنش‌ها یعنی پیامدها در الگوی اکتشاف شده در پژوهش حاضر شناسایی و مورد تأمل قرار گرفته‌اند. در پژوهش حاضر نشان داده شد که از جمله راهبردهای مؤثر در تحقق سلامت سازمانی کارکنان آموزش و پرورش استان فارس، ارزیابی و کنترل می‌باشد. ارزیابی اثربخش و کنترل فعالیت‌ها و اقدامات مدیران و کارکنان، و تعیین معیارهای مناسب ارزیابی کارکنان، از نقش مهمی در تحقق سلامت سازمانی کارکنان آموزش و پرورش برخوردار است. از طریق ارزیابی و استانداردسازی فرایندها می‌توان به ارتقای کیفیت بروندهای سازمان و در نتیجه به سلامت سازمانی کارکنان آموزش و پرورش کمک نمود. یکی دیگر از راهبردهایی که در پژوهش حاضر مورد توجه قرار گرفت، برنامه ریزی راهبردی بود. هر سازمانی به منظور بقای خود و اثربخشی کارکردها و ایفای نقش خود در اجتماع، نیازمند برنامه ریزی راهبردی است. برنامه ریزی راهبردی به منظور آینده‌نگری و تحقق اهداف آینده سازمان آموزش و پرورش به عنوان نهاد مهم و تاثیرگذار در روند رخدادهای جامعه از اهمیت اساسی برخوردار است و این امر به هدف محوری در کارکنان سازمان آموزش و پرورش و در نتیجه ارتقای سلامت سازمانی در آن‌ها می‌انجامد.

منابع مالی، از دیگر راهبردهای تحقق سلامت سازمانی کارکنان آموزش و پرورش شناخته شده است. میزان منابع مالی اختصاص یافته از سوی دولت‌ها به آموزش و پرورش، نشان از اهمیتی است که آن

کشور به سازمان آموزش و پرورش و سلامت سازمانی کارکنان آن می‌دهد. در درون سازمان آموزش و پرورش، وجود یک نظام توزیع مناسب مالی، به استفاده بهینه از بودجه و اعتبارات در راستای تحقق سلامت سازمانی کارکنان آموزش و پرورش کمک زیادی می‌نماید. درآمد زایی و تأمین بخشی از هزینه‌های سازمان آموزش و پرورش با ارائه خدمات به بخش‌های دیگر جامعه، به عنوان امر مهمی تلقی می‌شود که نقش بسزایی را در تحقق سلامت سازمانی کارکنان آموزش و پرورش ایفا می‌نماید.

رهنمودهای اسناد و منابع بالادستی نیز می‌توانند به عنوان شاخص و معیار در تحقق سلامت سازمانی کارکنان آموزش و پرورش استان فارس مطرح باشند و راهبرد بااهمیتی در این زمینه تلقی می‌شوند. نظام آموزش و پرورش به‌طور بالقوه یکی از تعیین‌کننده‌ترین نهادها در تحقق مفاد سند چشم‌انداز توسعه کشور است، اما ایفای نقش مناسب در این زمینه مستلزم دارا بودن رهنمودهایی در توسعه نظام آموزش و پرورش کشور است. این نظام در راستای تحقق سند توسعه کشور مستلزم دارا بودن برداشت مشخص در خصوص انسان مطلوب برای نظام آموزشی می‌باشد (۱۸). مقوله‌هایی از قبیل تربیت متخصصینی متعهد، خلاق، متخلص، ماهر و کارآفرین که در منابع بالادستی ارائه شده است به عنوان شاخص‌های سلامت سازمانی هستند که به عنوان راهبرد می‌توان به آنها در برنامه ریزی‌های سازمان آموزش و پرورش نگریست. نظارت و کنترل و برنامه ریزی راهبردی سازمان آموزش و پرورش می‌بایست منطبق با ارزش‌های اسناد بالادستی باشد و این فرایند موجب کارکرد مطلوب سازمان و سلامت سازمانی کارکنان می‌شود.

در پژوهش حاضر، همچنین پیامدهای تحقق سلامت سازمانی در کارکنان آموزش و پرورش استان فارس نیز مورد توجه و بررسی قرار گرفته است. در این راستا، یکی از پیامدهای مهم این امر، هدفمندی سازمان است. در صورتیکه کارکنان آموزش و پرورش از سلامت سازمانی بهره‌مند باشند، از قابلیت برنامه ریزی و هدفگذاری برای فعالیت‌های خود در راستای اهداف کلی سازمان برخوردار می‌شوند. در نتیجه این امر، افراد اهداف سازمان را به عنوان اهداف خود پنداشته و با تمام توان در ایفای مطلوب نقش خود در پیشبرد اهداف سازمان، می‌کوشند. این امر به سازمان آموزش و پرورش در تحقق اهداف بلندمدت آن کمک می‌کند.

یکی دیگر از پیامدهای تحقق سلامت سازمانی کارکنان آموزش و پرورش، رشد سرمایه اجتماعی است. آموزش و تربیت بروندادهای کارآمد و تاثیرگذار بر جامعه در درجه نخست به جو حاکم بر نوع اداره سازمان آموزش و پرورش و فرایندهای صورت گرفته در رده کارکنان و مدیران آن وابسته است. چنانچه مدیران موفق در ایجاد رابطه دوسویه با معلمان می‌توانند در آنان احساس نیرومندی، وقف خود و جذب در کار ایجاد کنند (۱۹) و این مظهر سلامت سازمانی در سازمان آموزش و پرورش است. سلامت سازمانی کارکنان آموزش و پرورش سبب می‌شود که بروندادهای آن، که نسل آینده را تشکیل خواهند داد از ویژگی‌های مطلوب یک شهروند در عرصه ملی و جهانی که اخلاق مداری، دارای تفکر

انتقادی، متعهد به ارزش‌ها، و تخصص در عرصه‌های مختلف جامعه از نموده‌های آن است برخوردار باشند. رشد سرمایه اجتماعی در اسناد بالادستی در حوزه آموزش و پرورش نیز مورد اهتمام قرار گرفته است که این امر می‌تواند با تحقق سلامت سازمانی کارکنان آموزش و پرورش و معلمان دلسوز تحقق یابد. عدالت اجتماعی به عنوان یکی دیگر از پیامدهای سلامت سازمانی کارکنان آموزش و پرورش مورد توجه واقع شده است. سلامت سازمانی در سازمان آموزش و پرورش سبب می‌شود که تبعیض در سازمان وجود نداشته باشد و همه افراد در سازمان از مدیریت تا سطوح پایین‌تر، نسبت به یکدیگر احترام و ارزش قائل بوده و عدالت سازمانی در نظام آموزش و پرورش تحقق یابد. با توجه به اینکه نهاد آموزش و پرورش، یک نهاد اجتماعی کلیدی است که تغذیه کننده سایر نهادهای اجتماعی است، این عدالت سازمانی با عدالت اجتماعی در جامعه همراه است. از سوی دیگر، یکی از مظاهر سلامت سازمانی کارکنان آموزش و پرورش، توزیع قدرت و اختیارات تصمیم‌گیری از مرکز به مناطق آموزش و پرورش و اعضای آن است. این توزیع قدرت و در نظر گرفتن استعدادها و امکانات آن، و برابری در توزیع امکانات به مناطق مختلف، مصداق عدالت اجتماعی است که در نتیجه تحقق سلامت سازمانی حاصل می‌گردد. تحقق سلامت سازمانی در کارکنان آموزش و پرورش و بدنه آن می‌تواند این مظاهر بی‌عدالتی را در جامعه بکاهد.

از دیگر پیامدهای مهم تحقق سلامت سازمانی در کارکنان آموزش و پرورش استان فارس، پویایی سازمان است. ارتقای خلاقیت، نوآوری، شادابی و کیفیت مداری از جمله خصیصه‌های بااهمیتی است که در نتیجه تحقق سلامت سازمانی کارکنان آموزش و پرورش حاصل می‌شود. این ویژگی‌ها سبب تعامل اثربخش و سازنده سازمان آموزش و پرورش با سایر نهادهای جامعه و اثرگذاری بر آن‌ها می‌گردد. در مجموع، الگوی حاصل شده در پژوهش حاضر، دیدگاه و رویکرد ما را به سمت عواملی که شکوفایی، رشد و اثربخشی فرایندها و فعالیت‌ها را موجب شده، سوق داده و با بهره‌گیری از پویایی‌های درون و برون سازمانی کیفیت اجرای این فرایندها و فعالیت‌ها را افزایش خواهد داد و مدیران و تصمیم‌گیران نظام آموزشی را در انتخاب و گزینش روش‌های صحیح و مناسب مدیریتی در جهت سلامت سازمانی یاری می‌کند.

نتایج حاصل شده در پژوهش حاضر، با یافته‌های پژوهش یاسینی^۱ و همکاران (۲۰)؛ ترک زاده^۲ و همکاران (۱۳)؛ داد سپاهی^۳ و همکاران (۱۴)؛ کارلسون^۴ و همکاران (۲۱)؛ فرمنوا^۵ و همکاران (۲۲)

^۱ .Yasini

^۲ .Torkzadeh

^۳ .Dad Sepahi

^۴ .Karlsson

^۵ .Farmanova

همخوانی و مطابقت دارند. سلامت سازمانی معلول عوامل متعددی است که برخی ریشه در ارزش‌ها و باورهای اعضای سازمانی دارد که اگر اصلاح و تقویت شود بسیاری از معضلات و ناهنجاریهای اخلاقی سازمانها رفع خواهد شد. برخی از مسائل نیز به داخل سازمان مرتبط است که یا ناشی از ساختارهای نامناسب موجود است یا ناشی از رفتارهای نادرست در ارتباط بین مدیران و کارکنان می‌باشد.

در پایان، پیشنهادات زیر می‌تواند مورد توجه قرار گیرد:

- ۱- لازم است معیارها و استانداردهایی در راستای تشخیص برخورداری مطلوب از هر یک از ابعاد و ویژگی‌های سلامت سازمانی تدوین گردد تا به منظور تسلط کارکنان آموزش و پرورش استان فارس و شناسایی نواقص مورد استفاده قرار گیرد.
- ۲- لازم است با ارائه کارگاه‌ها و دوره‌های ضمن خدمت برای کارکنان آموزش و پرورش استان فارس، به ارتقای آگاهی و دانش آنها در زمینه سلامت سازمانی به منظور افزایش اثربخشی سازمان اقدام نمود.
- ۳- تمرکز زدایی و تفویض اختیارات به سازمان‌های آموزش و پرورش مناطق و آموزش و پرورش استان فارس بر اساس شرایط و مقتضیات علمی و امکانات خود به عنوان امری ضروری به منظور تحقق سلامت سازمانی می‌نماید.
- ۴- پویایی و تعامل بیشتر بین سازمان آموزش و پرورش استان فارس و سازمان‌های دیگر به منظور تحقق سلامت سازمانی بسیار ضروری می‌نماید.
- ۵- تغییر فرهنگ گروهی و سازمانی به گونه‌ای که مقاومت در برابر تغییر را به حداقل برساند و برنامه ریزی و آینده نگری را تشویق کند.
- ۶- با توجه به اینکه شفافیت در روند اطلاعات و قوانین، عامل حیاتی در تحقق سلامت سازمانی در پژوهش حاضر شناخته شد، استقرار یک نظام اطلاعاتی جامع در سازمان آموزش و پرورش استان فارس، که کلیه تصمیمات و فعالیت‌های سازمانی بر اساس آن انجام گیرد بسیار با اهمیت است.

منابع

1. Evans A, Chun EB. Are the Walls Really Down? Behavioral and Organizational Barriers to Faculty and Staff Diversity. ASHE Higher Education Report. 2007;33(1):1-139.
2. Menon S. HRM in higher education: the need of the hour. IOSR Journal of Research & Method in Education. 2015;5(6):12-4.
3. Chaudhari AP. CHALLENGES OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT IN HEIs. NCRTMCSA Jalgaon, India2019.

4. Kaluza, A. J., Schuh, S. C., Kern, M., Xin, K., & Van Dick, R. (2018, July). The Importance of Organizational Health Climate for Employee Health: A Multilevel Cascading Model. In *Academy of Management Proceedings* (Vol. 2018, No. 1, p. 11709). Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management.
5. Sartor MA, Beamish PW. Private sector corruption, public sector corruption and the organizational structure of foreign subsidiaries. *Journal of Business Ethics*. 2020;167(4):725-44.
6. Chijioke ME, Nwannunu BI, Owan VJ. Principals' Supervisory Techniques for Combating Corruption and the Attainment of Quality School Governance in Public Secondary Schools in Aba Education Zone of Abia State, Nigeria. *International Journal of Educational Benchmark (IJEB)*. 2019;13(2):11.
7. Nestorowicz N, Park JH. *Human Resource Development in Higher Education*. 2020.
8. Saafi A. Hundred Years of Teacher Training in Iran: Opportunities, Threats, and Future Outlook. *Quarterly Journal Of Education*. 2019;35(2):83-106 [In Persian].
9. Ramdass M, Lewis T. Towards a model for research on the effects of school organizational health factors on primary school performance in Trinidad & Tobago. *International Journal of Educational Development*. 2012;32(3):482-92.
10. Rahimian H, Abbaspour A, Mehregan MR, Hedayati F. Qualitative Validation of a Conceptual Model of a Healthy School with an Emphasis on Organizational Health Dimension. *Journal of Educational Management Approach*. 2017;8(2):30 [In Persian].
11. Schuyler KG. The possibility of healthy organizations: Toward a new framework for organizational theory and practice. *Journal of Applied Sociology*. 2004(2):57-79.
12. Naeimipour N, Bakhtiari M. Identify and rank the factors affecting the organizational health of education. *International Conference on New Research in Management, Economics and Accounting: governmental organizations and centers*; 2016 .
13. Torkzadeh J, Basiri S, Aghili R. Organizational Health Modeling (Case Study: Fars Province Technical and Vocational Education Organization) *General policy-making in management* , 2017;8(28):18 .
14. Dad Sepahi K, Pourshafei H, Asgari A, Salari Nejad R. The predictive role of organizational health in the participation of employees under study: Birjand Education Organization. *Khorasan Socio-Cultural Studies*. 2015;10(1):22 .
15. Strauss AL. *Basics of qualitative research : grounded theory procedures and techniques*. 2, editor. Tehran: nei; 1998 .
16. Zamanian M. *The relationship between school organizational health and organizational behavior patterns*. Tehran: Allameh Tabatabai University of Tehran; 2018.

17. Chae C, Suh B, Han S-h, Han H, Lim DH. Enhancing learner-driven informal learning in a virtual practice community: The Massive Open Online Course (MOOC) as a learning solution for professional development. Handbook of research on digital content, mobile learning, and technology integration models in Teacher Education: IGI Global; 2018. p. 207-26.
18. Fathi Vajargah K, Farmer S, Tajik Ismaili A, Khosravi AA, Diba Vajari T, Poor Sadeghi H, et al. Should life school aim at Educating which kind of desirable citizen? . Quarterly Journal of Management and Planning in Educational Systems 2013;6(11):36.
19. Kolaei G, Zahid Babalan A, Moeini Kia M, Rezaei Sharif A. Modeling School Leadership in Teachers work Engagement through School Culture, Empowerment and Job Characteristics .Quarterly Journal of Management and Planning in Educational Systems,. 2019;12(1):26.
20. Yasini A, Idi F, Aghaei H. Identifying the components of religious culture affecting the promotion of organizational health in the Iranian higher education system. Islamic Management Quarterly. 2018;26(1):10.
21. Karlsson M, Garvare R, Zingmark K, Nordström B. Organizing for sustainable inter-organizational collaboration in health care processes. Journal of interprofessional care. 2020;34(2):241-50.
22. Farmanova E, Bonneville L, Bouchard L. Organizational health literacy: review of theories, frameworks, guides, and implementation issues. INQUIRY: The Journal of Health Care Organization, Provision, and Financing. 2018;55:0046958018757848.

ارائه الگوی آموزش حرفه‌ای کارکنان (مورد مطالعه: شرکت آژند قشم)^۱

علی اکبر جلیله وند^۲

پرستو خسروی*^۳

بهارک شیرزاد کبری^۴

پریناز بنیسی^۵

(تاریخ دریافت: ۱۳۹۹/۰۸/۰۴؛ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۹/۱۱/۲۰)

چکیده

سازمان‌ها برای بقای خود به کارکنان توانمند نیازمند است. در واقع محیط رقابتی کنونی سازمان‌ها، به کارکنان اثربخش و کارآمد نیاز دارند تا بتوانند به اهداف خود در جهت رشد و توسعه همه جانبه دست یابند. در این راستا هدف تحقیق حاضر ارائه الگوی آموزش حرفه‌ای کارکنان می باشد. در این تحقیق جهت تلفیق داده‌های کیفی و کمی از روش تلفیقی اکتشافی متوالی، طبق مدل ایجاد طبقه بندی با تاکید بر داده‌های کیفی، استفاده شد. در بخش کیفی جامعه مشارکت کنندگان را خبرگان آشنا به موضوع پژوهش تشکیل دادند که با روش هدفمند تا اشباع نظری ۱۵ مصاحبه صورت پذیرفت. به منظور تجزیه و تحلیل داده‌های گردآوری شده در بخش کیفی از رویکرد گرنند تئوری و نرم افزار MAXQDA استفاده شد در بخش کمی نیز جامعه آماری شامل کلیه کارکنان شرکت آژند قشم (پاناسونیک) هستند که تعداد آنها برابر با ۳۱۲۲ نفر هستند. نمونه آماری در این تحقیق با استفاده از روش نمونه گیری تصادفی و فرمول کوکران حجم نمونه ۳۴۲ نفر تعیین شد. در بخش کمی از پرسش نامه محقق ساخته به منظور جمع آوری داده‌های مورد نیاز به منظور سنجش و اندازه گیری متغیرهای مورد بررسی استفاده شده است که روایی آن به نظرات خبرگان و پایایی با آلفای کرونباخ تایید شد. جهت تجزیه و تحلیل داده‌ها در بخش کیفی از تکنیک معادلات ساختاری و نرم افزارهای SPSS و PLS2 استفاده شد. یافته‌های بخش کیفی نشان داد که ابعاد اصلی مدل را عوامل سازمانی، عوامل مدیریتی، عوامل فردی و

^۱ - مقاله برگرفته از رساله دکتری نویسنده اول می باشد.

^۲ - دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد تهران مرکزی، تهران، ایران.

^۳ - استادیار، گروه علوم تربیتی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد تهران مرکزی، تهران، ایران. (مسئول مکاتبات :
Dr.parastookhosravi@gmail.com)

^۴ - استادیار، گروه علوم تربیتی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد تهران مرکزی، تهران، ایران.

^۵ - استادیار، گروه علوم تربیتی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد تهران غرب، تهران، ایران.

عوامل ساختاری تشکیل می‌دهند و شامل ۷۴ زیر مولفه هستند و نتایج بخش کمی نیز نشان می‌دهد که تمامی مقادیر بدست آمده از مولفه‌ها بر روی آموزش حرفه‌ای کارکنان تاثیر مثبتی دارند و روابط معنادار می‌باشد. همچنین یافته‌ها در خصوص اعتبار سنجی مدل نشان داد مدل ارائه شده از برازش مناسبی برخوردار است.

کلمات کلیدی: آموزش، آموزش حرفه‌ای و شرکت آژند قشم.

مقدمه

سازمان‌ها به سرمایه‌های انسانی خود، با توجه به دانش، شایستگی و قابلیت‌های آن‌ها، به عنوان یک مزیت رقابتی نظر دارند پیشرفتهای حاصل در علوم و فناوری، مهارت‌ها و قابلیت‌های کارکنان سازمان‌ها را نیز به چالش می‌کشد و برای مواجهه با این تغییرات سریع، قابلیت‌های کارکنان باید بر اساس یک برنامه جدید و سازمان یافته مجدداً ساختاردهی شود. بنابراین در یک محیط پیوسته در حال تغییر، مدیریت موفق، بدون توسعه آموزش حرفه‌ای مستمر کارکنان، غیرممکن است.

آموزش امری حیاتی و اساسی است، اما سؤال این است که چه چیزی را باید آموزش داد؟ درست است که آموزش ضروری است اما درعین حال امری است که هزینه‌های بسیاری را برای سازمان به بار می‌آورد لذا باید مشخص کرد که چه آموزشی مورد نیاز است. یکی از بارزترین خصوصیات عصر حاضر تغییر و تحولات شگرف و مداومی است که در طرز تفکر، ایدئولوژی، ارزش‌های اجتماعی، روش‌های انجام کار و بسیاری از پدیده‌های دیگر زندگی به چشم می‌خورد. علوم مختلف در چند دهه اخیر بیش از هر دوران دیگر در طول تاریخ بشر پیشرفت کرده‌اند. تکنولوژی به‌طور مداوم و با شتابی بی‌مانند در حال تحول و پیشرفت است. بنابراین مدیران امروزی در محیطی پویا و متحول کار می‌کنند. لذا بهره‌گیری از اندیشه‌های نوین و روش‌های اثربخش مدیریت برای فرد، سازمان و جامعه ضرورتی اجتناب‌ناپذیر می‌باشد در نهایت باید گفت با توجه به مطالب بیان شده هدف اصلی این تحقیق ارائه الگوی آموزش حرفه‌ای کارکنان بر توانمندسازی منابع انسانی است. همچنین دغدغه اصلی پژوهشگر این است که در شرکت آژند قشم در سال‌های اخیر تلاش‌های زیادی جهت پیاده‌سازی الگوی آموزش حرفه‌ای صورت گرفته است که این شرکت چندان موفق نبوده است و لازم است تا در قالب یک تحقیق میدانی و تخصصی مورد توجه قرار گیرد.

مبانی نظری و پیشینه پژوهش

آموزش اصطلاحی است که در طول چند سال، مقبولیت سریع و فزاینده‌ای داشته است و همچنین واژه‌ای است که در بحث‌های سیاسی مربوط به توانمندسازی فقرا و افراد محروم یک کشور ظاهر می‌شود. اصطلاح آموزشی در دهه ۱۹۸۰ و ۱۹۹۰ شعار روز بوده است. در چند سال گذشته در به کار بردن این اصطلاح در کتاب‌ها و مقالات آن قدر زیاده روی شده است که معنی آن ممکن است گنگ و

نامفهوم باشد. بنابراین ارائه ی پیشینه ی مختصری از ریشه های توانمندسازی به ماکمک می کند تا از خلط کردن توانمندسازی بادیگر رفتارهای مربوط به مدیریت خودداری کنیم (۱). منظور از آموزش حرفه ای کارکنان، کلیه تلاش ها و کوشش هایی است که در جهت ارتقای سطح دانش و آگاهی، مهارت ها ی فنی حرفه ای و شغلی و هم چنین ایجاد رفتارهای مطلوب در کارکنان یک سازمان می باشد که آنان از آماده ی انجام وظایف و مسئولیت های شغلی خود می نمایند. برخی از صاحب نظران این رشته کوشیده اند بین تعلیم و تربیت و آموزش یا کارورزی تفاوت هایی قایل شوند. به نظر آنان تعلیم و تربیت که در دبستان، دبیرستان و حتی در سال های اول دانشگاه تاسطح کارشناسی انجام می پذیرد، دارای حوزه ی عمل و دامنه ی وسیع و هدف های گسترده ای است که به وسیله ی آن می توان کودکان را برای رفتن به دبستان و از آنجا برای رفتن به دبیرستان و سپس برای ورود به دانشگاه و از دانشگاه برای ورود به جامعه جهت خدمت آماده نمود (۲).

ولی توز و همکاران^۱ معتقدند که آموزش یا کارورزی دارای حوزه ی عمل و اهداف محدودتر و مشخص تری است که اغلب افراد را برای انجام کار و یا وظایف خاصی آماده می سازد (۳). در سال ۱۹۰۰ میلادی هنگامی که فردریک تیلور موضوع انتقال یادگیری به دیگر کارکنان را برای افزایش کارایی و بهبود سازمان مطرح کرد، مفهوم یادگیری سازمانی شکل گرفت (۴). اما کرت و مارچ^۲ در سال ۱۹۶۳ اولین بار عبارت یادگیری سازمانی را ابداع کردند. آنان معتقد بودند که تلاش سازمان ها در پاسخ به تغییرات در محیط خارجی خود برای تطابق اهداف سازمان با شرایط جدید به کنکاش برای یافتن رویه هایی که سازمان را برای رسیدن به اثر بخشی بیشتر یاری می کند، منجر می شود (۵). بیستون^۳ در سال ۱۹۷۲ اصطلاح یادگیری دوباره^۴ را ارائه کرد تا تکامل ظرفیت مشابهی را برای سازمان ها بیان کند که بتوانند یاد بگیرند که بیاموزند و فراموش نکنند: این گونه یادگیری صرفا شامل عادت به انباشت سطحی اطلاعات و رویدادها نیست، بلکه توان تجدید بنای موقعیت ها و پیدا کردن الگوها و مفاهیمی که بیشتر نادیده گرفته را نیز شامل می شود (۶). علی رغم قدمت بحث یادگیری، این موضوع تا اواخر دهه ی ۱۹۷۰ میلادی توجه چندانی را به خود جلب نکرد، اما بعد از آن بود که تعدادی از نظریه پردازان فعالیت خود را در این مبحث آغاز کردند (۷).

در دهه نود قرن بیستم این مبحث تولدی دوباره یافت. توجه به چگونگی فعالیت سازمان و نیز چگونگی یادگیری آن عنوانی است که در سالهای اخیر بسیار مورد توجه قرار گرفته است. در حالی که

¹ Tews and et.al

² Crete and March

³ Bistoon

⁴ Learn again

تا قبل از نگارش کتاب معروف پیترسنگه این عنوان چندان معروف و مورد توجه قرار نگرفته بود، قبل از پیترسنگه^۱ مفاهیم نظری مختلفی در ایجاد مفهوم یادگیری موثر بودند (۸).

کایا و آلتوک^۲ چهار جریان نظری را که به شکل گرفتن این مفهوم کمک کردند را شناسایی نمودند نزدیکترین جریان، مدیریت استراتژیک بود که با توجه روندهای درونی سازمان هم چون استعدادهای بالقوه‌ی انسانی سازمان، که خود می‌توانست به عنوان نوعی مزیتی رقابتی برای سازمان محسوب گردد و سازمان را از این جهت نسبت به محیط خود مستقل تر سازد. دومین جریان فکری که به خلق این مفهوم کمک نمود، تئوری‌هایی هم چون نظریه سیستم‌ها می‌باشد (۹).

سومین جریان فکری نظریه یادگیری اجتماعی است که به مجموعه‌ای از مفاهیم در باره‌ی سطوح مختلف یادگیری پرداخته است. نهایتاً جریان نظری که به پس زمینه‌های سازمانی توجه می‌کرد پایه چهارم تئوریک یادگیری سازمانی را با توجه عواملی چون ساختار و فرهنگ سازمانی شکل می‌دهد (۱۰). در دهه ۱۹۸۰ اگرچه فعالیت‌های تحقیقاتی روی این موضوع ادامه داشت، اما در دهه ۱۹۹۰ موضوع یادگیری سازمانی تنهایی از موضوعات مطرح درگرایش‌های مختلف مدیریت بود. که به مرور زمان توسط متفکرین مدیریت و متخصصین بهبود سازمان اعم از افراد دانشگاهی و صنعتی ایجاد شد. در بررسی پژوهش‌های مختلفی که در راستای بررسی تأثیر آموزش بر توانمندسازی منابع انسانی انجام شده است میتوان موارد زیر را بیان نمود (۱۱).

در پژوهش تعیین عوامل مؤثر بر توانمندسازی کارکنان ستادی دانشگاه علوم پزشکی شیراز، که توسط ناظمی در سال ۱۳۸۹ صورت پذیرفت، عوامل روانشناختی توانمندسازی رتبه بندی شدند که بالاترین رتبه مربوط به مؤلفه شایستگی با میانگین ۱۶.۶۳ بود. پس از آن به ترتیب مؤلفه‌های معنی داری (۱۶.۳)، خود اختیاری (۷۰/۱۳) و تأثیرگذاری (۱۳.۵۹) قرار داشتند و مؤلفه اعتماد با میانگین (۱۲.۷۸) در پایین ترین سطح قرار داشت و در کل میانگین متغیر ادراک توانمندی کارکنان در سطح متوسط ارزیابی شد. بین ابعاد توانمندسازی و سن و سابقه کار رابطه مشاهده نشد، همچنین بین ابعاد توانمندسازی و اطلاعات دموگرافیک کارکنان (جنسیت، میزان تحصیلات و معاونت‌های مختلف رابطه‌ای پیدا نشد. جاج و بلاکر^۳ در پژوهش خود نشان دادند، سازمان‌ها از انجام فرآیند توانمندسازی منافع کسب میکنند که افزایش رضایت شغلی اعضا، بهبود کیفیت زندگی کاری، بهبود کالا و خدمات، افزایش بهره‌وری سازمانی و آمادگی برای رقابت از جمله این منافع هستند (۱۲).

¹ Piter senge

² Kaya and Altuk

³ Judge and Blocker

سوزان هیگینز^۱ بر آن بود تا جنبه های روانشناختی و عوامل مدیریتی را که به توانمندسازی منتهی میشود دریابد. بر این اساس داده های به دست آمده، رابطه مستقیم و معنادار بین جنبه های روانشناختی و عوامل مدیریتی برقرار بود (۱۳). همچنین به موحدی و همکاران^۲ معتقدند که بکارگیری مدیریت مشارکتی میتواند در توانمندسازی بیشتر کارکنان دخیل باشد (۱۴). واتکینز و مارسیک^۳ با تحقیق در مورد توانمندسازی کارکنان به این نتیجه دست یافت که اعتماد به نفس کارکنان، دسترسی به اطلاعات در مورد رسالت سازمان، عملکرد کاری کارکنان و رفتارهای خلاق و نوآورانه با توانمندسازی روانشناختی ارتباط مثبت و معناداری دارد (۱۵). استکی آزاد و همکاران^۴ نیز در تحقیقی تحت عنوان توانمندسازی کارکنان با استفاده از مدل استاد - شاگردی در نتیجه گیری خود بیان کرده است که همه مدیران ادعان داشته اند که استفاده از انواع مختلف آموزش برای افزایش و توسعه مهارتهای کارکنان ضروری است (۱۶). همچنین نتیجه پژوهش ایلدیزلار و کارگی^۵ درباره تأثیر آموزشهای حرفه ای کارکنان در شرکت آلیانز حاکی از بروز رفتار کارآمدتر آنان در حوزه های کاری می باشد (۱۷). کوگان و هرینگتن^۶ تولیدی شش شرکت بزرگ اروپایی انجام داد، این نتیجه را به دست آورد که آموزش، آثار و شواهدی از برنامه ریزی برای بهبود عملکردها به دست میدهد ولی تأثیر آن منوط به وجود شایستگی های حرفه ای مستمر در سازمان است (۱۸). علاوه بر این، نتایج تحقیقات دهقانی و همکاران^۷ نشان می دهد که آموزش مداوم و حرفه ای مشاغل بیشترین تأثیر را در عملکرد سازمانی کارکنان مورد بررسی داشته است (۱۹). در پژوهش دیگر، چناری^۸ نشان داد، بین سلامت سازمانی در ابعاد نهادی، اداری و فنی و رشد حرفه ای کارکنان رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. هم چنین بین عدالت سازمانی در ابعاد توزیعی، تعاملی و رویه ای با رشد حرفه ای کارکنان رابطه مثبت و معناداری مشاهده شد. در تبیین این رابطه می توان گفت با افزایش و یا کاهش هر یک از ابعاد سلامت و عدالت سازمانی می توان روند افزایشی و یا کاهش برای رشد حرفه ای کارکنان را پیش بینی نمود (۲۰). چاندلر^۹ در مقاله ای بیان داشت که در این مقاله مدل شایستگی های حرفه ای مورد نیاز متولیان راهبری راهبری و توسعه آموزش الکترونیکی در سازمان های دولتی که شامل شایستگی های طراحی آموزشی، شایستگی های مدیریت طراحی آموزشی و شایستگی های چندرسانه ای به عنوان مؤلفه های اصلی برای

¹ Susan Higgins

² Movahhedi & et.al

³ Watkins and Marsick,

⁴ Estaki Azad and et.al

⁵ Yıldızlar and Kargi

⁶ Coogan and Herrington,

⁷ Dehghani and et.al

⁸ Chenari

⁹ Chandler

راهبری و توسعه آموزش الکترونیکی، به همراه گویه‌ها و گزاره‌های عملکردی به عنوان نتیجه پژوهش بدست آمد و به روش آماری، اعتباریابی درونی شد (۲۱). همچنین شاین بورنه^۱ بیان داشت که در یک سازمان جهت تفویض اختیار کافی برای تصمیم‌گیری باید ابتدا اعتماد لازم بین افراد وجود داشته باشد و سپس با مشارکت در تصمیم‌گیری کارکنان و مدیران می‌توان انتظار داشت که ضمن افزایش کیفیت تصمیم‌گیری، افراد تصمیم‌گیرنده نیز به دلیل افزایش یادگیری توانمندی لازم را در تصمیم‌گیری کسب نمایند (۲۲). رابینز و جاجز^۲ در مقاله‌ای بیان داشتند که مدیران زمانی می‌توانند در امر تصمیم‌گیری موفق باشند که ابتدا اطلاعات درست و به موقعی را از گزارشات مورد نظر دریافت نمایند و سپس با داشتن اختیارات لازم که نشان دهنده فرهنگ تفویض اختیار از سوی مافوق می‌باشد می‌توانند در امر تصمیم‌گیری تجارب زیادی را کسب نموده و به نوعی توانمند گردند (۲۳). پارسا یکتا و نصرآبادی نیکبخت^۳ در مقاله‌ای بیان داشتند که بین خلاقیت و نوآوری، روحیه‌ی تعاون و همکاری، نظم و انضباط، قدرت تصمیم‌گیری، رضایت شغلی و مهارت از اثربخشی آموزش با عملکرد سازمانی کارکنان رابطه وجود دارد (۲۴). استفنسون^۴ در مقاله‌ای بیان داشتند که کارآفرینی در فرآیند توسعه اقتصادی و اجتماعی، مسئله مهمی است و به همین خاطر کشورهای مختلف جهان توجه خاصی بدان نموده و تربیت کارآفرینان را در اولویت‌های برنامه‌های توسعه خود قرار داده‌اند (۲۵). سام‌ول ام‌واسالوویبا^۵ در مقاله‌ای بیان داشت نیازهای آموزشی کارکنان در بعد دانش در رسته اداری - مالی عمدتاً چنین بود: آشنایی با فن‌آوری اطلاعات و کاربرد آن؛ شناسایی و رتبه‌بندی نیازهای کارکنان؛ و مطالعه آیین‌نامه‌ها. این نیازها در رسته فنی - مهندسی نیز مطالعه آیین‌نامه‌ها، و مطالعه روش‌های آموزشی و پژوهشی، به ویژه در ارتباط با فن‌آوری بود. نیازهای آموزشی کارکنان در بعد مهارت در رسته اداری - مالی چنین بود (۲). جمشیدیان و رضایی^۶ در پژوهشی دریافتند که از دیدگاه مدیران افزایش توانمندی‌های کارکنان از طریق آموزش تنها در مؤلفه‌های مسئولیت‌پذیری، راهبرد‌گزینی، سازگاری، رقابت و یادگیری صورت پذیرفته و در سایر مؤلفه‌ها این افزایش کمتر از حد متوسط بوده است (۲۶). گرجی در سال ۱۳۸۹ با هدف ارزیابی میزان تأثیر توانمندسازی بر بهبود عملکرد کارکنان شرکت مخابرات استان گلستان نشان می‌دهد که تفویض اختیار به زیردستان در بهبود کار و عملکرد آنان تأثیر زیاد دارد. حسن زهرایی و همکاران^۷ در نتایج تحقیقات خود مبنی بر بررسی نظام آموزشی

¹ Shinebourne

² Robbins and Judge

³ Parsa Yekta and Nasrabadi Nikbakht

⁴ Stephenson

⁵ Samwel Mwasalwiba

⁶ Jamshidian, and Rezaei

⁷ Hassan Zahraei and et.al

شغلی کارکنان و تأثیر آن بر افزایش کارایی به این مطلب اشاره میکنند که آموزش های شغلی موجب افزایش دانش، ارتقای اطلاعات شغلی و افزایش توانایی های شغلی آنان شده است (۲۷) خنیفر و همکاران^۱ عوامل مؤثر بر توانمندسازی افسران ستاد ناجا را مورد بررسی قرار داد. این پژوهش دارای پنج فرضیه بود که بر اساس نتایج حاصله از پژوهش ۴ فرضیه (تأثیر سبک رهبری، انگیزه، روشهای آموزش و رضایت شغلی در توانمندسازی افسران ستاد ناجا) تأیید و یک فرضیه آن (تأثیر ساختار بر توانمندسازی افسران ستاد) رد شد (۲۸). رزقی شیرسوار و پیراینده^۲ نیز به بررسی رابطه آموزش ابعاد توانمندسازی نیروی انسانی در کارکنان و مدیران ستادی و عملیاتی پالایشگاه نفت شازند اراک پرداختند و نتایج کلی نشان دهنده آن بود که آموزش ها آنگونه که انتظار میرفت بر شاخص های توانمندسازی نیروی انسانی (شایستگی/ خودکارآمدی، مؤثر بودن، اعتماد، خودساماندهی/ استقلال، معنی دار بودن) مؤثر است. نتایج به دست آمده از پژوهش تکلری (۱۳۸۹) نشان داد که از نظر دبیران و کارکنان، آموزش توانسته است بر مؤلفه های روشنی اهداف، رفتار اخلاقی، پیشبرد کار تیمی، برقراری ارتباطات سازنده و ارتقاء مؤثر باشد اما در ارتباط با مؤلفه های ایجاد محیط کاری سالم و روحیه مشارکت جویی نقشی نداشته است (۲۹). شاه محمدی و همکاران^۳ به بررسی تأثیر آموزش بر میزان توانمندسازی کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی پرداختند. نتایج حاصل از بررسی های آماری نشان داد از نظر پاسخگویان آموزش میتواند منجر به کلیه ابعاد توانمندسازی کارکنان شود. به عبارتی کلیه فرضیه های پژوهش در سطح خطای ۰.۰۵ مورد تأیید قرار گرفت (۳۰). ربلو و گومز^۴ نتایج به دست آمده نشان داد تأثیر برنامه های آموزش بر توانمندسازی مدیران و معاونان به طور معناداری بالاتر از حد متوسط بوده است و از نظر مدیران و معاونان شعب بانک ملی، آموزش توانسته است بر مؤلفه های ساختار سازمانی، سبک رهبری، پیشبرد کار تیمی و یادگیری سازمانی مؤثر باشد (۳۱). عباسی و رشیدی^۵ به بررسی تأثیر آموزش بر توانمندسازی کارکنان سازمان فنی و حرفه ای استان چهارمحال و بختیاری پرداخت بر اساس یافته های پژوهش، آموزش حرفه ای بر توانمندسازی کارکنان تأثیر معناداری داشته است (۳۲).

¹ Khanifar and et.al

² Rezghi Shirsavar and Pirayandeh

³ Shahmohammadi and et.al

⁴ Rebelo and Gomes

⁵ Abbasi and Rashidi

روش پژوهش

تحقیق حاضر از نوع کاربردی است. در روند اجرای پژوهش ابتدا از روش‌های کیفی، برای شناسایی ابعاد و عوامل موثر بر آموزش حرفه‌ای کارکنان استفاده شد و پس از آن برای کشف روابط علت و معلولی و تایید یافته‌ها، از روش‌های کمی بهره گرفته خواهد شد. در واقع این روش، ترکیبی از شیوه‌های کمی و کیفی است. فرض اصلی در پژوهش تلفیقی این است که ترکیب رویکردهای کمی و کیفی، درک بهتری از موضوعات تحقیق به وجود می‌آورد تا اینکه هرکدام به تنهایی مورد استفاده قرار گیرند. در این تحقیق جهت تلفیق داده‌های کیفی و کمی از روش تلفیقی اکتشافی متوالی، طبق مدل ایجاد طبقه بندی با تاکید بر داده‌های کیفی، استفاده شد.

بخش کیفی: مشارکت کنندگان بخش کیفی متخصصین و مدیران صنایع لوازم خانگی کشور و همچنین مطلعین و نخبگان حوزه یادگیری کشور بود مانند اساتید دانشگاه و پژوهشگران و کسانی که به نحوی از فرآیندهای صنایع لوازم خانگی مبانی ساختاری این مجموعه‌ها اطلاع دارند و مطلع محسوب می‌گردند که با روش اشیاع مصاحبه ۱۵ مصاحبه صورت گرفت. به منظور تجزیه و تحلیل داده‌های گردآوری شده در بخش کیفی از رویکرد گرنند تئوری و نرم افزار MAXQDA استفاده شد

بخش کمی: در بخش کمی نیز جامعه آماری شامل کلیه کارکنان شرکت آژند قشم (پاناسونیک) هستند که تعداد آنها برابر با ۳۱۲۲ نفر هستند. نمونه آماری در این تحقیق با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی و فرمول کوکران حجم نمونه ۳۴۲ نفر تعیین شد. در بخش کمی از پرسش‌نامه محقق ساخته به منظور جمع‌آوری داده‌های مورد نیاز به منظور سنجش و اندازه‌گیری متغیرهای مورد بررسی استفاده شده است که روایی آن به نظرات خبرگان و پایایی با آلفای کرونباخ ۰.۸۲ بدست آمد و تایید شد. جهت تجزیه و تحلیل داده‌ها در بخش کیفی از تکنیک معادلات ساختاری و نرم افزارهای SPSS-PLS2 استفاده شد

تجزیه و تحلیل یافته‌ها

همانطور که گفته شد جهت بدست آوردن ابعاد مدل از رویکرد گرنند تئوری استفاده شد که طی مصاحبه‌های انجام شده با خبرگان در ۴ مقوله اصلی، زیر مقوله‌های هر یک شناسایی شدند که به شرح جدول ۱ می‌باشند. در این خصوص می‌توان بیان داشت که با توجه به جدول فوق هر یک از مفاهیم باز ابتدا تدوین و در نهایت با توجه به مفهوم اصلی عبارت، کد محوری شناسایی شده که همان زیر مقوله هر طبقه از مقولات تعیین شده هستند و در مقوله مربوط خود قرار گرفتند که می‌توانند بر آموزش حرفه‌ای کارکنان موثر واقع گردند که کلیه عوامل فوق با توجه به توضیحاتی که در خصوص مقولات و زیر مقولات ارائه شد.

جدول ۱- یافته های تحلیل محتوا

مقوله های اصلی	مقوله های فرعی	زیر مقوله ها
یادگیری سازمانی	عوامل سازمانی	یادگیری مستمر کارکنان
		نیازسنجی آموزشی
		نظارت و کنترل بر آموزش
		سازماندهی محتوای آموزش
		غنی سازی آموزش
		استاندارد سازی آموزش
		انعطاف پذیری محتوای آموزشی
		مسیر شغلی مناسب
		تجربه محوری
		توسعه توانایی
		استعداد فردی
		تحول آفرینی
		قوانین و مقررات آموزشی
		رقابت پذیری
شایسته محوری		
بهسازی منابع انسانی	عوامل مدیریتی	یادگیری مستمر
		مهارتهای کلامی
		اصلاح فرایندهای کاری و گردش کار
		تفکر سیستمی
		تیم سازی
		توانمند سازی
		ارزیابی عملکرد
		دسترسی به اطلاعات
		تأمین مناسب منابع
		تحقیق و توسعه
		فرایند گرایی
		دانش سازمانی
		هدفمندی آموزش
		آمادگی تغییر
		شفاف سازی
		نیاز سنجی آموزشی
		انسجام و انعطاف پذیری_ ساختاری
پاسخگویی سریع		

خود ارزیابی			
تیم های دارای عملکرد			
دانش فنی			
تحصیلات فردی			
ارزشمندی سازمان			
سیستم اطلاعات مدیریت			
مسئولیت پذیری فردی			
بهبودی نیروی انسانی			
حفظ و نگهداری کارکنان	عوامل فردی	دانش و مهارت شغلی	
خود کنترلی			
منش رفتاری و اخلاقی			
تناسب مسئولیت و اختیار			
سوابق کاری			
ایجاد انگیزه			
تمایل به موفقیت			
انتقال آموزش			
تولید و تسهیم دانش			
اعضای شایسته و هم افزایی			
استعداد یابی			
افزایش آزادی عمل			عوامل ساختاری
وحدت فرماندهی			
سطح افقی اندک			
ارتباطات غیررسمی			

سؤال اول : ابعاد و مولفه ها و شاخص های سازنده الگوی آموزش حرفه ای کارکنان شرکت آژند قشم (پاناسونیک) چیست؟

به منظور پاسخگویی به این سؤال از تحلیل عاملی اکتشافی استفاده شده که در این خصوص می توان بیان داشت جهت انجام تحلیل عاملی اکتشافی از روش تحلیل مولفه های اصلی و چرخش واریماکس استفاده شده که تعداد ۴ بعد به عنوان ابعاد الگ.پو به همراه زیر مولفه ها استخراج شده بودند در این بخش مورد بررسی قرار گرفتند. این ۴ بعد به طور کلی ۹۵/۸۴٪ از واریانس کل را تبیین مینمایند. معیار انتخاب زیر مولفه ها، به عنوان یک شاخص برای عوامل، دارا بودن ارزش ویژه بالاتر از یک و همچنین بار عاملی ۰/۷۰ و بالاتر به شرطی که در دیگر عوامل کمتر از این مقدار ظاهر شود بوده است و در نهایت ۷۴ زیر مولفه مورد نظر انتخاب گردید. هر یک از این شاخص ها، عوامل مربوطه و میزان بار عاملی آنها در جدول ۲ نمایش داده شده است.

جدول ۲- نتایج حاصل از انجام تحلیل عاملی اکتشافی

دانش و مهارت شغلی		بهبودی منابع انسانی	یادگیری سازمانی	مقوله های اصلی
عوامل ساختاری	عوامل فردی	عوامل مدیریتی	عوامل سازمانی	مقوله های فرعی زیر مولفه ها
			۰.۷۶۴	یادگیری مستمر کارکنان
			۰.۷۹۳	نیازسنجی آموزشی
			۰.۷۴۴	نظارت و کنترل بر آموزش
			۰.۷۵۵	سازماندهی محتوای آموزش
			۰.۸۷۶	غنی سازی آموزش
			۰.۷۶۵	استاندارد سازی آموزش
			۰.۷۱۱	انعطاف پذیری محتوای آموزشی
			۰.۷۴۴	مسیر شغلی مناسب
			۰.۷۹۰	تجربه محوری
			۰.۸۶۵	توسعه توانایی
			۰.۸۴۳	استعداد فردی
			۰.۸۱۵	تحول آفرینی
			۰.۷۹۰	قوانین و مقررات آموزشی
			۰.۷۳۰	سرمایه های فکری
			۰.۷۶۶	رقابت پذیری
			۰.۷۶۶	شایسته محوری
		۰.۷۴۴		یادگیری مستمر
		۰.۸۳۳		مهارت های کلامی
		۰.۷۳۲		اصلاح فرایندهای کاری و گردش کار
		۰.۷۶۲		تفکر سیستمی
		۰.۷۶۹		تیم سازی
		۰.۷۴۳		توانمند سازی
		۰.۸۱۱		ارزیابی عملکرد
		۰.۸۶۵		دسترسی به اطلاعات
		۰.۷۶۲		تأمین مناسب منابع
		۰.۸۳۳		تحقیق و توسعه
		۰.۷۱۱		فرایند گرایی
		۰.۸۰۳		دانش سازمانی
		۰.۷۴۳		هدفمندی آموزش

		۰.۷۸۱		آمادگی تغییر
		۰.۷۶۴		شفاف سازی
		۰.۸۶۵		نیازسنجی آموزشی
		۰.۸۴۷		انسجام و انعطاف پذیری_ ساختاری
		۰.۸۶۷		پاسخگویی سریع
		۰.۸۴۶		خود ارزیابی
		۰.۷۵۵		تیم های دارای عملکرد
		۰.۷۸۹		دانش فنی
		۰.۷۳۴		تحصیلات فردی
		۰.۷۳۱		ارزشمندی سازمان
		۰.۷۶۹		سیستم اطلاعات مدیریت
		۰.۷۵۴		مسئولیت پذیری فردی
		۰.۷۳۸		بهسازی نیروی انسانی
	۰.۷۶۱			حفظ و نگهداری کارکنان
	۰.۷۸۴			خود کنترلی
	۰.۷۳۴			منش رفتاری و اخلاقی
	۰.۷۵۵			کاهش هرمی بودن ساختار
	۰.۷۶۲			تناسب مسئولیت و اختیار
	۰.۷۷۳			سوابق کاری
	۰.۷۹۰			ایجاد انگیزه
	۰.۷۴۵			تمایل به موفقیت
	۰.۷۸۳			انتقال آموزش
	۰.۷۵۲			تولید و تسهیم دانش
	۰.۷۹۴			اعضای شایسته و هم افزایی
۰.۷۶۶				استعداد یابی
۰.۸۴۳				افزایش آزادی عمل
۰.۷۹۱				وحدت فرماندهی
۰.۷۹۴				سطح افقی اندک
۰.۷۴۴				ارتباطات غیر رسمی
۳.۷۶	۴.۳۵	۳.۲۱	۲.۹۸	مقادیر ویژه اولیه کل
۱۴.۶۵	۱۲.۷۶	۷.۶۵	۶.۵۴	درصد واریانس
۶۸.۸۹	۸۱.۶۵	۸۹.۳۰	۹۵.۸۴	درصد تراکمی واریانس

یکی از روشهای سنجش روایی آزمون فورنل- لاکر است. جدول ۳ نتایج بدست آمده برای ابعاد الگو پژوهش را نشان می دهد. جدول ذیل نشان می دهد که سازه ها کاملاً از هم جدا می باشند یعنی مقادیر قطر اصلی برای هر متغیر پنهان از همبستگی آن بعد با سایر بعد های پنهان انعکاسی موجود در مدل بیشتر است.

جدول ۳- شاخص فورنل لاکر جهت بررسی شاخص روایی تشخیصی یا واگرا

مقوله های اصلی	مقوله های فرعی	۱	۲	۳	۴
یادگیری سازمانی	عوامل سازمانی	۱			
بهبودی منابع انسانی	عوامل مدیریتی	۰/۸۳۱	۱		
دانش و مهارت شغلی	عوامل فردی	۰/۷۶۴	۰/۸۸۶	۱	
دانش و مهارت شغلی	عوامل ساختاری	۰/۵۶۶	۰/۵۷۶	۰/۵۷۷	۱

سؤال دوم: تقدم و تأخر مولفه ها و شاخص های سازنده الگوی آموزش حرفه ای شرکت آژند قشم (پاناسونیک) چگونه است؟

در این بخش به رتبه بندی مقوله ها و زیر مقوله های شناسایی شده الگو پرداخته شده است که با استفاده از آزمون فریدمن بوده است. نتایج نشان میدهد که عوامل سازمانی با میانگین رتبه کلی (۴.۷۶) ، عوامل فردی با میانگین رتبه (۳.۸۸)، عوامل مدیریتی با میانگین رتبه (۳.۲۹) و عوامل ساختاری با میانگین رتبه (۲.۱۱) به ترتیب در رتبه های اول تا چهارم قرار گرفتند که لازم است سازمان مورد مطالعه ابتدا به عوامل سازمانی جهت آموزش حرفه ای کارکنان توجه داشته باشد.

جدول ۴- رتبه بندی مولفه ها و زیر مولفه ها

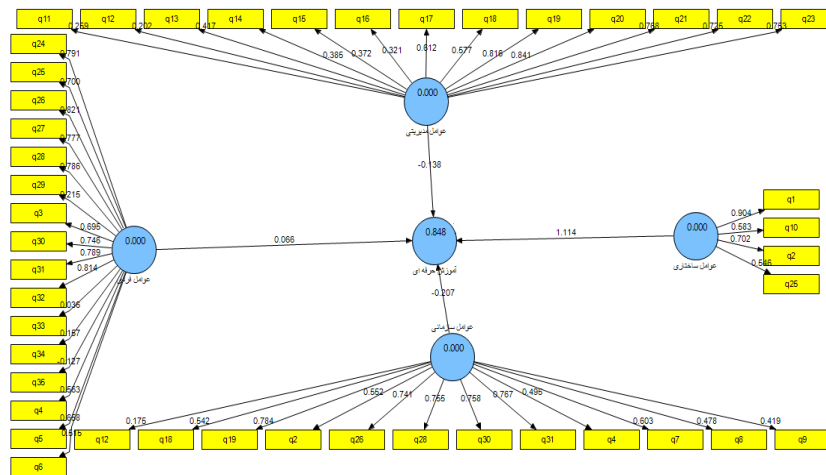
رتبه کلی	میانگین رتبه	زیر مولفه ها	مقوله های فرعی	مقوله های اصلی
اول (۴.۷۶)	۲.۷۸	یادگیری مستمر کارکنان	عوامل سازمانی	یادگیری سازمانی
	۱.۰۸	نیازسنجی آموزشی		
	۱	نظارت و کنترل بر آموزش		
	۲.۵۵	سازماندهی محتوای آموزش		
	۳.۲۲	غنی سازی آموزش		
	۲.۶۷	استاندارد سازی آموزش		
	۲.۶۵	انعطاف پذیری محتوای آموزشی		
	۲.۴۵	مسیر شغلی مناسب		
	۱.۰۷	تجربه محوری		
	۱.۰۲	توسعه توانایی		
۲.۵۵	استعداد فردی			

	۲.۴۹	تحول آفرینی		
	۴.۳۶	قوانین و مقررات آموزشی		
	۲.۴۱	سرمایه های فکری		
	۴.۴۳	رقابت پذیری		
	۲.۳۷	شایسته محوری		
	۳.۴۵	یادگیری مستمر		
	۲.۱۹	مهارت‌های کلامی		
	۲.۱۱	اصلاح فرایندهای کاری و گردش کار		
	۲.۰۸	تفکر سیستمی		
	۴.۰۴	تیم سازی		
	۳.۲۶	توانمند سازی		
	۲.۰۲	ارزیابی عملکرد		
	۱.۹۸	دسترسی به اطلاعات		
	۱.۸۶	تأمین مناسب منابع		
	۰.۷۶۲	تحقیق و توسعه		
	۴.۱۱	فرایند گرایی		
	۳.۷۶	دانش سازمانی		
	۳.۹۵	هدفمندی آموزش		
	۲.۵۴	آمادگی تغییر		
	۳.۸۷	شفاف سازی		
	۳.۷۹	نیاز سنجی آموزشی		
	۳.۶۷	انسجام و انعطاف پذیری _ ساختاری		
	۱.۵۴	خود ارزیابی		
	۱.۴۳	تیم های دارای عملکرد		
سوم (۳.۲۹)	۳.۵۵	دانش فنی	عوامل مدیریتی	بهسازی منابع انسانی
	۳.۵۸	تحصیلات فردی		
	۳.۵۴	ارزشمندی سازمان		
	۳.۷۶	سیستم اطلاعات مدیریت		
	۳.۴۵	مسئولیت پذیری فردی		
	۳.۶۱	بهسازی نیروی انسانی		
	۳.۴۳	حفظ و نگهداری کارکنان		

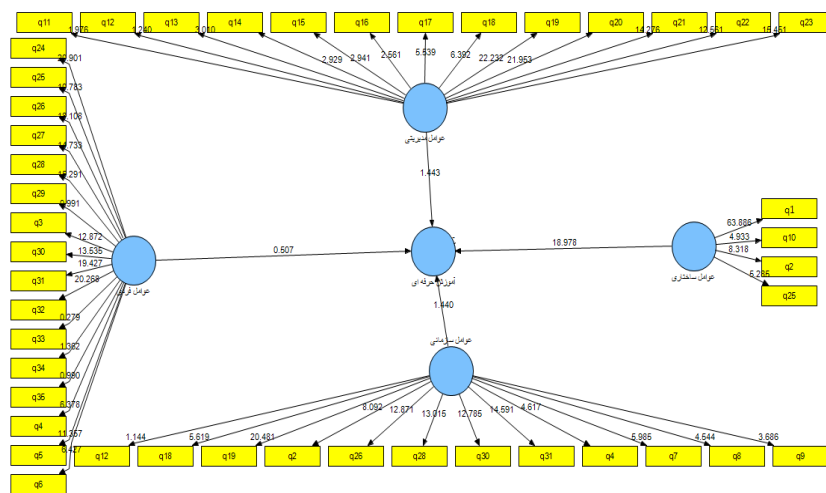
دوم (۳.۸۸)	۱.۲۳	خود کنترلی	عوامل فردی	دانش و مهارت شغلی
	۳.۰۳	منش رفتاری و اخلاقی		
	۱.۲۰	کاهش هرمی بودن ساختار		
	۲.۹۸	تناسب مسئولیت و اختیار		
	۲.۹۶	سوابق کاری		
	۱.۱۷	ایجاد انگیزه		
	۳.۲۷	تمایل به موفقیت		
	۳.۱۷	انتقال آموزش		
	۲.۸۸	تولید و تسهیم دانش		
	۱.۱۶	اعضای شایسته و هم افزایی		
	۲.۷۸	استعداد یابی		
چهارم (۲.۱۱)	۱.۱۰	افزایش آزادی عمل	عوامل ساختاری	
	۱.۱۱	وحدت فرماندهی		
	۳.۱۰	سطح افقی اندک		
	۳.۰۹	ارتباطات غیر رسمی		

سؤال سوم: الگوی آموزش حرفه ای کارکنان شرکت آژند قشم (پاناسونیک) چگونه است؟ در این بخش با توجه به اینکه مشخص شد الگوی مفهومی چگونه بوده، میزان حجم نمونه مناسب است و کلیه ابعاد شناسایی شده بر روی الگوی مورد نظر موثر هستند با استفاده از تکنیک مربعات جزئی و آزمون t بوت استرپینگ به کمی سازی مدل پرداخته شد که نتایج به شرح شکل های ۱ و ۲ می باشند.

نتایج شکل فوق نشان می دهد که کلیه ضرایب بدست آمده برای ابعاد مدل مثبت بوده که می توان نتیجه گرفت الگو در معنادار بوده و می توان به نتایج بدست آمده استناد نمود.



شکل ۱- روابط علی میان زیر مولفه های الگو در حالت تخمین استاندارد



شکل ۲- روابط علی میان زیر مولفه های الگو در حالت تخمین معناداری

با توجه به شکل‌های ۱ و ۲ می‌توان بیان داشت که بین ۴ عامل اصلی یعنی عوامل مدیریتی، سازمانی، فردی و ساختاری و آموزش حرفه‌ای کارکنان رابطه مثبت و معناداری وجود دارد و این نتایج نشان می‌دهد که با افزایش هر یک از عامل‌های شناسایی شده و زیر عوامل آن می‌توان انتظار داشت به میزان‌های بدست آمده آموزش حرفه‌ای در شرکت آژند قشم ارتقا یابد و یا به عبارت دیگر می‌توان بیان داشت که عوامل و زیر عوامل شناسایی جهت پیاده‌سازی الگوی آموزش حرفه‌ای کارکنان باید مورد شرکت آژند قشم باشد تا بتوان از امکان کاربردی بودن الگو اطمینان حاصل نمود. بنابراین الگو به

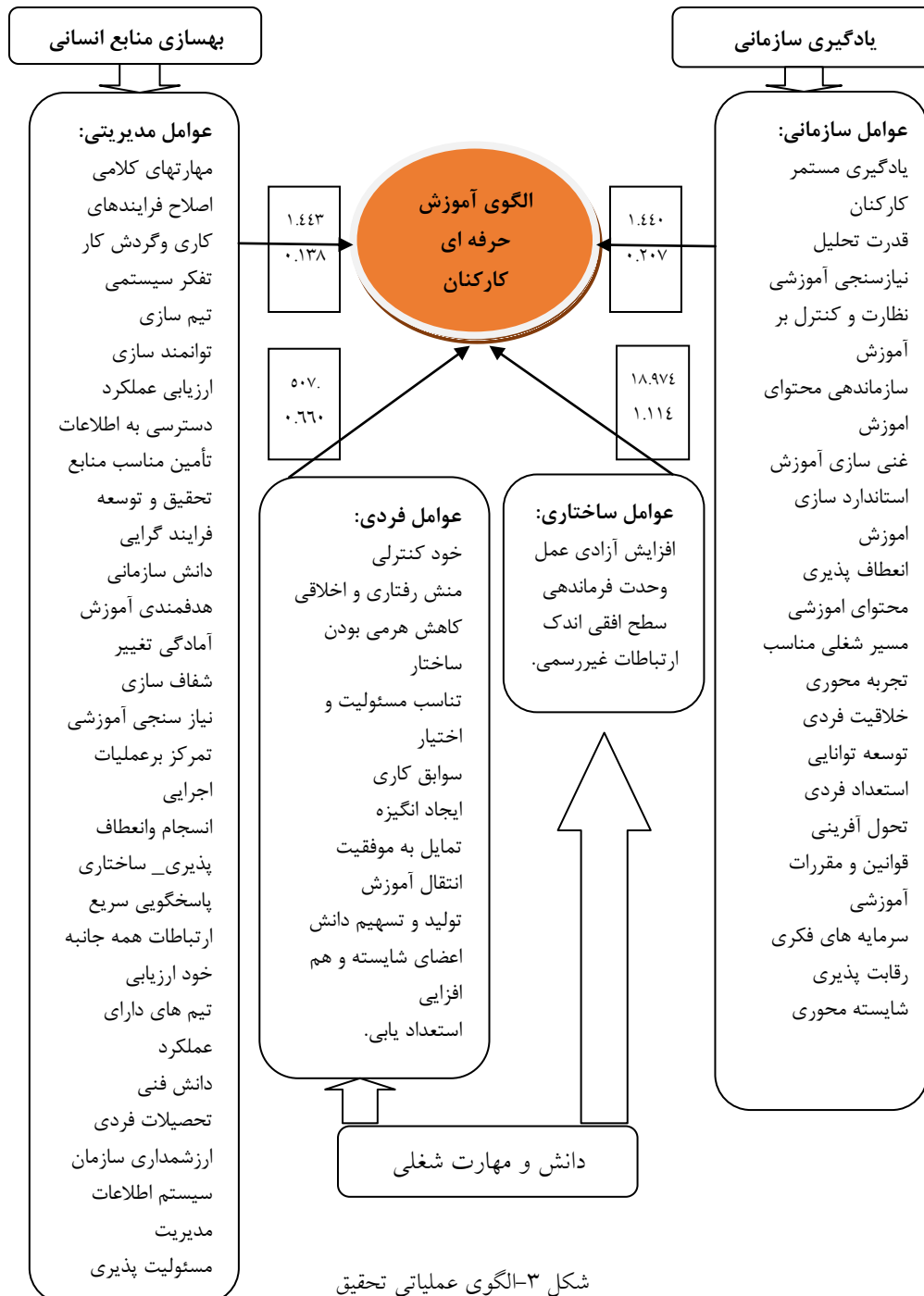
دلیل وجود ضرایب مثبت و معناداری تناسب دارد ولی در ادامه جهت افزایش درجه اعتماد به تناسب مدل با توجه به شرایط شرکت با استفاده از تحلیل عاملی و GOF به بررسی بیشتری پرداخته شده است.

سؤال چهارم: میزان اعتبار الگوی آموزش حرفه ای کارکنان به چه میزان است؟
به منظور آزمون مدل مفهومی از شاخص‌های نیکویی برازش شامل: GFI، AGFI و RMSEA استفاده شده است، مقادیر بدست آمده در جدول (۵) نشان می‌دهند که نتایج مدل قابل اعتماد است. چرا که شاخص‌های GFI و AGFI، هر دو بیش‌تر از حد مورد نظر برآورد شده‌اند که این آماره بزرگتر از حد ملاک ۰/۹۰ بوده است. همچنین، نسبت مربع کای به درجه آزادی (df/χ^2) مقدار مناسبی را نشان داده است. همچنین معیار خطای RMSEA نیز برابر با ۰/۰۳ برآورد شده که این مقدار کوچکتر از حد مجاز ۰/۰۸ بوده است. بر اساس برآوردهای ارائه شده می‌توان نتیجه گرفت که الگوی تست شده در جامعه مورد نظر از برازش نسبتاً خوب و قابل قبولی برخوردار بوده است. بنابراین، نتایج الگو تحقیق نشان می‌دهد که الگو مورد استفاده تحقیق حاضر از برازش مناسبی برخوردار بود.

جدول ۵- آماره های مربوط به نیکویی برازش الگو

نتیجه برازش	مقادیر پژوهش	ملاک	نماد	شاخص‌های برازش
برازش خوب	۱.۳۴	≤ 3	df/χ^2	تقسیم کای-مربع بر درجه آزادی
برازش خوب	۰.۰۳	≤ 0.08	RMSEA	ریشه میانگین مربعات خطای برآورد
برازش خوب	۰/۹۴	≥ 0.9	GFI	شاخص نیکویی برازش
برازش خوب	۰/۹۱	≥ 0.9	AGFI	شاخص نیکویی برازش تعدیل شده
برازش خوب	۰/۹۵	≥ 0.9	CFI	شاخص برازش مقایسه ای
برازش خوب	۰/۹۳	≥ 0.9	IFI	شاخص برازش افزایشی
برازش خوب	۰/۹۲	≥ 0.9	NFI	شاخص برازش نرم
برازش خوب	۰/۹۶	≥ 0.9	NNFI	شاخص برازش غیر نرم
برازش خوب	۰/۷۶	≥ 0.67	χ^2/R	ضریب تعیین

در ادامه به ارائه مدل عملیاتی تحقیق پرداخته شده است که مدل از حالت نرم افزاری خارج و به حالت شماتیک و مفهومی ارائه شده است که ۴ بعد اصلی مدل یعنی عوامل ساختاری، عوامل فردی، عوامل مدیریتی و عوامل سازمانی به همراه شاخص‌های آن مد نظر می‌باشد که به ترتیب مقادیر بتا و T عبارتند از (۰.۲۰۷ و ۱.۴۴) برای عوامل سازمانی، (۰.۵۰۷، ۰.۶۶۰) برای عوامل فردی، (۱.۱۱۴، ۱۸.۹۷) برای عوامل سازمانی و (۱.۴۴۲ و ۰.۱۳۸) برای عوامل مدیریتی است که به شرح شکل ۳-۴ می‌باشند.



شکل ۳- الگوی عملیاتی تحقیق

بحث و نتیجه گیری

هدف تحقیق حاضر پاسخگویی به این سؤال بود که چه الگویی را می توان برای آموزش حرفه ای کارکنان شرکت آژند قشم (پاناسونیک) ارائه داد. که بدین منظور از ادبیات پژوهشی و نظرات خبرگان جهت شناسایی ابعاد و زیر مولفه های مدل استفاده شد نتایج نشان داد که جهت آموزش حرفه ای کارکنان باید ۴ مولفه اصلی عوامل مدیریتی، سازمانی، فردی و ساختاری به همراه زیر مولفه های مورد اشاره باید در مدارس پیاده سازی شوند تا بتوان انتظار داشت کارکنان آموزش های حرفه ای را ببینند. در ادامه جهت مدل سازی از تکنیک بوت استراپینگ و تکنیک مربعات جزئی در قالب روش معادلات ساختاری استفاده شد که نتایج در شکل های ۱ و ۲ ارائه شده اند و همچنین جهت مناسب بودن مدل از آزمون های نکویی استفاده شد که با استناد به جدول ۵ می توان بیان داشت که مدل از برازش مناسبی برخوردار است.

سازمان ها، ساز و کار یا وسیله تحقق هدف های جامعه محسوب می شوند. سازمان ها در واقع به منزله تدابیر و وسایلی هستند که برای رفع نیازهای اساسی جامعه شکل گرفته و به فعالیت می پردازند. بررسی شکل گیری و تحول سازمان ها نشان می دهد که در گذشته به علت ساده بودن زندگی بشری و تکنولوژی محدود، ساختار و کارکردهای سازمان ها ساده و ابتدایی بوده و افراد برای انجام فعالیت های آن، نیاز چندانی به دانش و معلومات حرفه ای نداشتند. تغییر و تحولاتی که بعدها در شکل زندگی اجتماعی به وجود آمد موجب وسعت و گسترده شدن در ابعاد گوناگون سازمان ها شد و در نتیجه اهداف، وظایف و مسئولیت های آن پیچیده تر و اداره امور آن نیز به مراتب دشوارتر شد. در چنین شرایطی دیگر افراد بدون داشتن دانش و مهارت های لازم قادر به انجام وظایف و فعالیت های سازمان ها نبودند. پیامد چنین تغییرات و تحولات عظیم صنعتی، تکنولوژیکی، اقتصادی و غیره در قرن نوزدهم و اوایل قرن بیستم ضرورت آموزش را در سازمان ها به امری حیاتی مبدل کرد. بنابراین حیات هر سازمان تا حدود زیادی بستگی به مهارت ها و آگاهی های مختلف کارکنان دارد هرچه این مهارت ها و آموزش ها به روز و کارآمدتر باشد قابلیت سازمان با محیط متغیر نیز بیشتر می شود. آموزش کارکنان اگر به طریقه ای صحیح، جامع و کامل انجام شود، به عنوان وسیله ای برای رسیدن به اهداف معین و مشخص از آن استفاده شود، موجبات بقاء و کارآمدی سازمان را فراهم می کند به همین دلیل است که سازمان ها مایلند اثربخشی را از طریق سرمایه گذاری در آموزش کارکنان افزایش دهند. آموزش کارکنان در حقیقت، کلیه کوشش هایی است که در جهت ارتقای سطح دانش، آگاهی، مهارت های فنی، حرفه ای و شغلی و همچنین ایجاد رفتار مطلوب در کارکنان یک سازمان به عمل می آید و آنان را آماده انجام وظایف و مسئولیت های شغلی خود می نماید (۳۳).

شالوده افزایش بهره وری در سازمان ها مستلزم تاکید بر نیروی انسانی از نظر کیفی و ممانعت از نابه نگام شدن افراد در حرفه شان می باشد. بنا به تعریف، نابه نگامی در حرفه عبارت است از تقلیل

کارآیی در انجام کار در طول زمان و بالخره فقدان دانش یا مهارت نوین است. این مسئله باعث میشود که فرد به دلیل مختلف از لحاظ حرفه ای فرسوده شود و قادر به انجام وظایف و تکالیف سازمانی نباشد. اگر چه تمامی عوامل ایجادکننده نابه نگامی در حرفه را نمیتوان از طریق آموزش برطرف ساخت، اما بدون شک آموزش ضمن خدمت کارکنان از طریق بهسازی و نوسازی دانش و توانایی افراد، نقش مهمی در بهنگام سازی آنان دارد.

دیکسون و لورنز^۱ به تحقیقات انجام شده مبنی بر بررسی توانمندسازی و آموزش اشاره کرده است و بیان می دارد کارکنانی که در آموزش های حرفه ای شرکت نکرده اند کمتر از کسانی که در این دوره شرکت کرده اند، توانمند شده اند (۳۴).

جانسون^۲ با تحقیق در مورد توانمندسازی کارکنان به این نتیجه دست یافت که اعتماد به نفس کارکنان، دسترسی به اطلاعات در مورد رسالت سازمان، عملکرد کاری کارکنان و رفتارهای خلاق و نوآورانه با توانمندسازی روانشناختی ارتباط مثبت و معناداری دارد (۳۵).

کراسان و بردرو^۳ بیان داشت که نتایج نشان داد بین سلامت سازمانی در ابعاد نهادی، اداری و فنی و رشد حرفه ای کارکنان رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. هم چنین بین عدالت سازمانی در ابعاد توزیعی، تعاملی و رویه ای با رشد حرفه ای کارکنان رابطه مثبت و معناداری مشاهده شد. در تبیین این رابطه می توان گفت با افزایش و یا کاهش هر یک از ابعاد سلامت و عدالت سازمانی می توان روند افزایشی و یا کاهش برای رشد حرفه ای کارکنان را پیش بینی نمود (۳۶).

آرجریس^۴ بیان داشت که شامل شایستگی‌های طراحی آموزشی، شایستگی‌های مدیریت طراحی آموزشی و شایستگی‌های چندرسانه ای به عنوان مؤلفه های اصلی برای راهبری و توسعه آموزش الکترونیکی، به همراه گویه ها و گزاره های عملکردی به عنوان نتیجه پژوهش بدست آمد و به روش آماری، اعتباریابی درونی شد (۳۷).

کری و ماتلای^۵ بیان داشتند که در یک سازمان جهت تفویض اختیار کافی برای تصمیم گیری باید ابتدا اعتماد لازم بین افراد وجود داشته باشد و سپس با مشارکت در تصمیم گیری کارکنان و مدیران می توان انتظار داشت که ضمن افزایش کیفیت تصمیم گیری، افراد تصمیم گیرنده نیز به دلیل افزایش یادگیری توانمندی لازم را در تصمیم گیری کسب نمایند (۳۸).

¹ Dickson and Lorenz

² Johnson

³ Crossan and Berdrow

⁴ Argyris

⁵ Carey and Matlay

به طور کلی واقعیت این است که در جهان امروز آنچه بیش از همه دارای اهمیت است، نیروی انسانی است. به طوری که اقتصاددانان معتقدند آنچه در نهایت خصوصیت روند توسعه اقتصادی و اجتماعی یک کشور را تعیین میکند، منابع انسانی آن کشور است، نه سرمایه و یا منابع مادی دیگر این منابع انسانی هستند که سرمایه ها را متراکم می سازند، از منابع طبیعی بهره برداری می کنند، سازمان های اجتماعی و اقتصادی و سیاسی را به وجود می آورند و توسعه ملی را پیش می برند. کشوری که نتواند مهارت ها و دانش مردمش را توسعه دهد و از آن در اقتصاد ملی به نحو مؤثری بهره برداری کند، قادر نیست هیچ چیز دیگری را توسعه بخشد. بنابراین چنانچه کارکنان آموزش مرتبط با شرح وظائف ببینند بهتر میتوانند در ارتقاء سطح کارایی سهمیم باشند و سرپرستان و مدیران به نظارت زیاد در مورد زیردستان خود نیاز نخواهند داشت و در عین حال میتوانند آنها را برای احراز مشاغل بالاتر و پرمسئولیت آماده سازند، زیرا کارکنان در پرتو آموزش صحیح است که میتوانند وظایف خود را به نحو مطلوب انجام دهند. با توجه به نتایج تحقیق پیشنهادات کاربردی زیر ارائه میگردند:

- کارکنان باید در جایگاه شغلی متناسب با قابلیت های شخصی و توانمندی های عملیاتی قرار گرفته باشند: کارکنانی که ارتباط بین علایق و تحصیلات و نیز آینده شغلی خود با دوره آموزش طراحی شده نمی یابند غالباً در دوره های آموزشی شرکت نکرده و یا در صورت شرکت انگیزه ای برای یادگیری نشان نمی دهند. شاید مهمترین دلیل عدم رغبت به حضور فعال در این دوره ها بر میگردد به نحوه انتخاب و جذب مستخدم توسط مدیریت منابع انسانی. متأسفانه در بسیاری از سیستم های اداری کشور این مشکل بصورت حاد وجود دارد که افراد در جایگاه های تخصصی خود نیستند پس بنابراین خلا آموزش احساس میشود لیکن با آموزش های کوتاه مدت که بمنظور بروز کردن آموخته های قبلی است نیز نمیتوان به آنچه خواسته کارفرماست رسید.
- فرهنگ، تأثیر زیادی در بسیاری از محیط های سازمانی اعمال می کند. با توجه به اکتسابی بودن بخش قابل توجهی از مهارت ها و قابلیت های هوش فرهنگی، سازمان ها می توانند در برنامه های آموزش و توسعه مدیران، جایگاه ویژه ای برای تقویت این هوش در نظر بگیرند و با بهره گیری از آموزش های رسمی و غیررسمی در جهت بهبود مهارت های کارگروهی کارکنان گام بردارند.
- مدیران به شناخت توانایی های خود پرداخته و کارکنان را در تصمیم گیری ها دخیل سازند و جوی مملو از صداقت و اعتماد را به وجود آورند و سبک رهبری تفویضی را به جای سبک رهبری آمرانه به کار برند و با برداشتن گام های پژوهشی جدیدتر راه گشای غنی سازی ادبیات پژوهشی و نظری در این حوزه باشند.
- مدیر باید حد انتظارات ارباب رجوع را تعریف کند تا کارکنان بدانند که تا چه مرحله باید پیش بروند تا ارباب رجوع راضی شوند. آزادی عمل مؤثر نخواهد بود؛ مگر اینکه دستورالعمل و چارچوب

- مشخصی در رابطه با حوزه کاری موضوعات خدمت به ارباب رجوع فراهم شود که همان دانش آموزش می‌باشد.
- پیشنهاد می‌گردد که مدیران از طریق مطالعه به آخرین شیوه‌های آموزشی جهت بهبود فضای کسب و کار توجه بیشتری داشته باشند.
 - پیشنهاد می‌گردد که مدیران توانایی‌های کارکنان خود را در امر بودجه بندی و تخصیص بهینه منابع افزایش دهند.
 - پیشنهاد می‌گردد که مدیران سعی نمایند آموزش و یادگیری مبتنی بر وظایف شغلی خود را همواره مورد توجه قرار داده و از طریق نیازسنجی آموزشی به بهبود مهارت‌های کارکنان توجه داشته باشند.
 - کارکنان از طریق این پورتال‌ها می‌توانند دانش را کسب، ایجاد، سازماندهی، اشتراک و به کار گیرند. طبق تحقیقات انجام شده، فناوری اطلاعات می‌تواند فرهنگ دانشی را از طریق تغییر عادت‌های کارکنان از لحاظ ارتباطات، اشتراک اطلاعات، یادگیری و تصمیم‌گیری به طور چشم‌گیری ارتقاء بخشد.
 - سازمان‌ها بایستی به سمت اعتمادسازی، تسهیل جریان دانش، انعطاف‌پذیری، و توسعه روابط غیر رسمی و گروه‌های مشارکتی گام بردارند.
 - مدیران دانش بایستی به روحیه کارکنان خود توجه کنند، ارتباطات اجتماعی و روابط دوستانه را حفظ و ارتقا بخشند، در کار تیمی مشارکت کنند، موانع فعالیت‌ها را از میان برداشته و شرایط و امکانات و محیط مناسب برای چنین کارکنانی فراهم آورند.
 - بکارگیری نظرات و ایده‌های کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها و همکاری آنها در بهبود و پیشبرد امور سازمان، تفویض اختیار به کارکنان در سطوح مختلف، مشارکت دادن کارکنان در ارائه پیشنهاد جهت بهتر انجام شدن امور و کنترل امور انجام شده کارکنان توسط خودشان می‌تواند به عنوان عوامل مشارکت و کارگروهی در افزایش توانمندسازی کارکنان در سازمان‌ها تاثیرگذار باشند.
 - از جمله عوامل موثر که کما بیش در سازمان‌ها روی آن تاکید می‌شود محیط کاری است. اهمیت به ایمنی و سلامت کارکنان در محیط کار، ایجاد موقعیت‌های مناسب جهت ارتقای شغلی کارکنان، کاهش فشار و تنش‌های موجود در محیط کار می‌تواند از جمله موارد مرتبط با محیط کار باشد.
- هر تحقیق در فرایند انجام کار با محدودیت‌هایی مواجهه است که در خصوص این تحقیق نیز می‌توان بیان داشت نتایج بدست آمده تنها برای شرکت مورد بررسی آژند قشم (پاناسونیک) مورد مطالعه بوده است و نمی‌توان به سایر جوامع و ... تعمیم داد و ممکن است بخش آمار استنباطی پژوهش (مدل ارائه شده) با گذشت زمان و تغییر نگرش‌ها و شرایط دچار تغییراتی جزئی و یا عمده شده که نمی‌

توان نتایج را به آینده تعمیم داد و در واقع مدل ارائه شده برای شرایط فعلی می باشد. برای تحقیقات آتی نیز می توان به بررسی وضعیت فعلی آموزش حرفه ای کارکنان و مقایسه آن با وضعیت مطلوب (مدل ارائه شده در پژوهش) و رتبه بندی عوامل موثر بر آموزش حرفه ای کارکنان با روش هایی چون Topsis، ANP جهت مقایسه با روش فعلی رتبه بندی شده بپردازند.

منابع

1. Reynolds-Kueny C, Toomey E, Pole D, Hinyard L. Uniting Saint Louis University's interprofessional education program with organizational learning: A theory-based model to guide IP education and practice. *J Interprofessional Educ Pr*. 2017;6:7-14.
2. Samwel Mwasalwiba E. Entrepreneurship education: a review of its objectives, teaching methods, and impact indicators. *Educ + Train*. 2010;52(1):20-47.
3. Tews MJ, Michel JW, Noe RA. Does fun promote learning? The relationship between fun in the workplace and informal learning. *J Vocat Behav*. 2017;98:46-55.
4. Mehrmohammadi M. Teacher education curriculum and its collaborative implementation model: A transformative strategy for teacher education in Iran. *J Theory Pr Curric*. 2013;1(1):5-26.
5. Aahancheeyan MR, Zohoorparvand V. Strategies for improving the effectiveness of organizational training courses. *J New Thoughts Educ*. 2010;6(1):95-126.
6. Akbari Amro Abadi AR, Rajaeepoor S. The Effect of the Teaching Methods on Promoting the Quality of In-Service Training for Iranian High School Chemistry Teachers. *Curric Plan Knowl Res Educ Sci*. 2010;7(25):81-100.
7. Warts K. A Guide to Human Capital Theory. Retrieved from Hum Cap Theory, <http://humancapitaltheory.com>. 2005;90-120.
8. Valaei N, Rezaei S, Ismail WKW. Examining learning strategies, creativity, and innovation at SMEs using fuzzy set Qualitative Comparative Analysis and PLS path modeling. *J Bus Res*. 2017;70:224-33.
9. Kaya VH, Altuk YG. The views concerning in-service teacher education courses in Science teachers' professional development. *Procedia - Soc Behav Sci*. 2012;47:600-4.
10. Lipgar M. An empirical probe of subjective probability notions, guessing behavior, and personality correlates. In: 25th Anniversary Annual Convention Chicago. Chicago, United State; 1999. p. 26-30.
11. Watts S, Stenner P. Doing Q methodology: theory, method and interpretation. *Qual Res Psychol*. 2005;2(1):67-91.
12. Judge WQ, Blocker CP. Organizational capacity for change and strategic ambidexterity: Flying the plane while rewiring it. *Eur J Mark*. 2008;42(9/10):915-26.
13. Higgins S. Learning organizations and Competitive Intelligence. In: *Managing Academic Libraries*. 1st ed. Philadelphia, Pennsylvania, United States: Elsevier Science; 2017. p. 65-70.
14. Movahhedi Y, Kariminezhad K, Hashemi Nosratabadi T, Movahhedi M. The effectiveness of an educational model based on spirituality on improving the components of life quality in night school students. *Ravanshenasi va Din*. 2014;7(1).
15. Watkins KE, Marsick VJ. Dimensions of the learning organization questionnaire.

- Warwick, RI Partners Learn Organ. 1997;
16. Estaki Azad N, Amiri S., Latifi Z, Moghtadaie M. Effectiveness of Educational Program based on Always Method on Bullying Boys' Social Pleasant Behaviors. *J Clin Psychol Pers.* 2014;2(9):65-74.
 17. Yıldızlar M, Kargi E. Preschool teachers' expectations and evaluations on the effects of in-service teacher education in the Turkish Republic of Northern Cyprus. *Procedia - Soc Behav Sci.* 2010;2(2):1951-4.
 18. Coogan J, Herrington N. Q methodology: an overview. *J Res Second Teach Educ.* 2011;1(2):24-8.
 19. Dehghani S, Gharooni A, Arabzadeh A. Staff Empowerment, Entrepreneurial Behaviors and Organizational Efficiency in Iranian Headquarter Education. *Procedia - Soc Behav Sci.* 2014;109:1130-41.
 20. Chenari M. Socratic Method as a Strategy for Civic Education. *J Educ Innov.* 2008;7(27):137-54.
 21. Chandler GN, Hanks SH. An examination of the substitutability of founders human and financial capital in emerging business ventures. *J Bus Ventur.* 1998;13(5):353-69.
 22. Shinebourne P. Using Q Method in Qualitative Research. *Int J Qual Methods.* 2009;8(1):93-7.
 23. Robbins SP, Judge TA. *Organizational behavior.* 13th ed. New Jersey, United States: Prentice Hall Publishers; 2009.
 24. Parsa Yekta Z, Nasrabadi Nikbakht AR. Concept mapping as an educational strategy to promote meaningful learning. *J Med Educ.* 2004;5(2):47-50.
 25. Stephenson W. *The Study of Behavior: Q-technique and Its Methodology.* Chicago, United State: University of Chicago Press; 1953.
 26. Jamshidian M, Rezaei A. In-service training and its effects on increasing the efficiency of human resources in the governmental sector. *J Appl Sociol.* 1998;(9):75-84.
 27. Hassan Zahraei R, Atash Sokhan G, Salehi S, Ehsanpour S, Hassanzadeh A. Comparing the Factors Related to the Effective Clinical Teaching from Faculty Members' and Students' Points of View. *Iran J Med Educ.* 2008;7(2):249-56.
 28. Khanifar H, Jandaghi G, Abdolhosseini B. Identifying and compiling scientific-practical standards of secondary school principals in Tehran and providing an appropriate model. *J Psychol Educ.* 2008;37(4):117-40.
 29. Rezghi Shirsavar H, Pirayandeh P. Faculty members' attitudes towards research culture in higher education. *J Soc Sci.* 2011;(87):45-68.
 30. Shahmohammadi G, Mohamadi Moghadam U, Enayati A. The Role of Information Technology (IT) in Improving Training in IRI Police University. *Police Manag Stud Q.* 2010;5(2):228-50.
 31. Rebelo TM, Gomes AD. Organizational learning and the learning organization: Reviewing evolution for prospecting the future. *J Learn Organ.* 2008;15(4):294-308.
 32. Abbasi E, Rashidi A. The Effect of Implementing Training Courses on the Performance of Social Security Organization's Employees. *J Manag Dev Process.* 2012;25(3):121-43.
 33. Ermer DS. Using QFD becomes an educational experience for students and faculty. *Qual Prog.* 1995;28(5):131.
 34. Dickson KE, Lorenz A. Psychological Empowerment and Job Satisfaction of Temporary and Part-Time Nonstandard Workers: A Preliminary Investigation. *J Behav Appl Manag.* 2009;10(2):166-91.

35. Johnson BH. EMPOWERMENT of Nurse Educators Through Organizational Culture. *J Nurs Educ Perspect*. 2009;30(1):8–13.
36. Crossan MM, Berdrow I. Organizational learning and strategic renewal. *Strateg Manag J*. 2003;24(11):1087–105.
37. Argyris C. Action science and organizational learning. *J Manag Psychol*. 10(6):20–6.
38. Carey C, Matlay H. Creative disciplines education: a model for assessing ideas in entrepreneurship education? *Educ + Train*. 2010;52(8/9):694–709.

بررسی شکاف بین عملکرد موجود و مطلوب کارکنان به منظور استقرار بهسازی عملکرد انسانی در سازمان تامین اجتماعی^۱

شروین مشایخی^{۲*}

محمد صالحی^۳

ترانه عنایتی^۴

(تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۰۳/۱۶؛ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۰۴/۲۲)

چکیده

تحلیل عملکرد در سازمان‌ها و شناسایی شکاف عملکرد، علل و ریشه‌های آن امر بسیار مهمی است که می‌تواند باعث بهبود کیفیت خدمات سازمان‌ها، رضایت مشتریان و خدمات گیرندگان گردد. بنابراین پژوهش حاضر با هدف شناسایی ابعاد شکاف عملکرد کارکنان به منظور استقرار بهسازی عملکرد انسانی در سازمان تامین اجتماعی انجام شده است. پژوهش به لحاظ هدف در بین پژوهش‌های کاربردی و به روش کیفی انجام شده است. نمونه آماری این پژوهش شامل ۲۱ نفر از صاحب‌نظران (دانشگاهی و سازمانی) است و ابزار گردآوری داده‌ها فیش‌برداری از متون، مطالعات نظری و مدل‌های موجود است. یافته‌های پژوهش حاکی از آن است که شکاف عملکرد در سه بُعد رویکردهای سبک راهبری، محیط کاری و مدیریت نیروی انسانی قابل تقسیم‌بندی است. براساس یافته‌ها در بُعد اول مولفه‌های مدیریت استراتژیک، ساختار، فرآیندها، سبک مدیریت و منافع ذی‌نفعان، در بُعد دوم، مولفه‌های فرهنگ سازمانی، شرایط محیط کاری، داده‌ها و اطلاعات و در نهایت در بُعد سوم، مولفه‌های مدیریت منابع انسانی، شایستگی‌های فردی، نظام پاداش‌دهی و جبران خدمات تأیید شدند و مدل براساس ابعاد مورد نظر و مؤلفه‌های آن ترسیم و تأیید شد. بدین ترتیب ضمن تأیید مدل نهایی شکاف عملکرد، مراحل بهسازی عملکرد انسانی در پنج مرحله و براساس یافته‌های پژوهش بیان شدند.

واژگان کلیدی: عملکرد، شکاف عملکرد و بهسازی عملکرد انسانی.

^۱ - این مقاله برگرفته از رساله دکتری نویسنده اول تحت عنوان "ارائه مدل بهسازی عملکرد انسانی در سازمان تامین اجتماعی به منظور تغییر رویکرد در آموزش‌های مرسوم" می‌باشد.

^۲ - دانش‌آموخته دکتری مدیریت آموزشی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد ساری، ایران. (مسئول مکاتبات:

Shervin.Mashayekhi@gmail.com)

^۳ - دانشیار، گروه علوم مدیریت آموزشی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد ساری، ساری، ایران.

^۴ - دانشیار، گروه علوم مدیریت آموزشی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد ساری، ساری، ایران.

مقدمه

موضوع بهبود عملکرد، همواره چالش مهم سازمان‌ها به‌ویژه حوزه منابع انسانی بوده است. عملکرد در تمام پژوهش‌های تجربی و مطالعات سازمانی به‌عنوان متغیر وابسته نهایی محسوب شده، و غالب مطالعات در جستجوی این هستند که چه عواملی بر عملکرد اعضای سازمان مؤثر بوده و سازمان‌ها را اثربخش می‌سازد، یا از اثربخشی آن‌ها می‌کاهند (۱).

عملکرد عبارت است از تعریف اهداف ملموس، مشخص، قابل اندازه‌گیری، ارزشمند، معنادار و دستیابی فزاینده به آنها (۲). به زعم انوس^۱، این تعریف از جمله کامل‌ترین تعریف‌های عملکرد است، چرا که علاوه بر تأکید بر دستیابی به اهداف، تعریف اهداف و ویژگی‌های آنها را هم برمی‌شمارد (۲). همچنین براساس تعریف انجمن بین‌المللی بهسازی عملکرد، عملکرد نتایج ارزشمندی است که توسط افرادی که در یک سیستم کار می‌کنند، ایجاد می‌شود. حال اگر تکنولوژی را نیز مجموعه‌ای از اصول تجربی، علمی و کاربرد آنها بدانیم، آنگاه می‌توانیم تکنولوژی عملکرد را مجموعه اصول و ابزارهایی بدانیم که در بردارنده تمام متغیرهای مؤثر بر عملکرد انسانی است. ابزارهایی همچون تکنولوژی عملکرد نیز در خدمت تحلیل شکاف عملکرد قرار می‌گیرند، این ابزار (تکنولوژی عملکرد) عواملی را شناسایی می‌کند که افراد را قادر می‌سازد شغل‌شان را انجام داده و نتایج مطلوب ایجاد نمایند. تکنولوژی عملکرد ابزارها و فرآیندهایی را فراهم می‌آورد که از آن طریق فرصت‌های عملکرد بهبود یافته، راه‌حل‌های ارزشمند شناسایی و فراهم شده، بازگشت سرمایه محقق گشته، و محیط‌ها و سیستم‌های جدید خلق می‌شوند (۳).

بررسی و تحلیل عملکرد سازمان‌ها و منابع انسانی از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است به‌طوری‌که تحلیل عملکرد بر مبنای چند هدف اصلی صورت می‌گیرد که عبارتند از:

- (۱) مشخص نمودن وضعیت موجود عملکرد، از طریق منابع متعدد؛
- (۲) مشخص نمودن وضعیت بهینه یا ایده آل عملکرد از طریق همان منابع؛
- (۳) کشف عوامل مؤثر بر عملکرد، شامل تقویت کننده و تضعیف کننده عملکرد؛
- (۴) بکارگیری و متناسب کردن رویکردها و روش‌ها براساس نوع درخواست یا نیاز سازمان؛
- (۵) طراحی راه حل‌ها بر مبنای آنچه تاکنون بدست آمده است؛
- (۶) طراحی استراتژی‌هایی برای اندازه‌گیری پیشرفت کار، قضاوت در خصوص ارزش آن و بهبود مستمر تلاش صورت گرفته است (۴).

در این میان آنچه حائز اهمیت است به‌کارگیری روشی علمی برای بهبود عملکرد افراد در محیط کار است، مشروط بر اینکه این رویکرد علمی از تمام قابلیت‌های لازم جهت طراحی و اجرا در محیط

^۱. Enos

سازمانی برخوردار باشد، بدین معنا که بتواند با پشتوانه‌ای علمی و نظری، به ارائه راه‌حل‌هایی کاربردی جهت حل مسائل و مشکلات مرتبط با عملکرد بپردازد (۵).

بنابراین با توجه به آنچه که بیان شد، تحلیل عملکرد در سازمان‌ها و شناسایی شکاف عملکرد، علل و ریشه‌های آن، امر بسیار مهمی است که می‌تواند ضمن اتلاف هزینه‌ها و بهبود کیفیت خدمات سازمان‌ها، رضایت مشتریان و خدمات گیرندگان را نیز به‌همراه داشته باشد. با این وجود شناخت تحلیل عملکرد در هر نوع سازمان خصوصی یا عمومی واجد اهمیت است اما کاهش سود در سازمان‌های خصوصی به‌عنوان عامل هشداردهنده مهمی عمل می‌کند که مدیران را به شناخت وضعیت و علل شکاف وا می‌دارد اما این موضوع در سازمان‌های بزرگ و عمومی با دشواری‌های متعددی همراه می‌شود، چرا که گاه مراجعه به برخی از آنها اساساً امری انتخابی نیست و مبتنی بر اجباری قانونی است. در چنین مواردی معطوف کردن توجه مدیران به شکاف موجود امری بسیار دشوار و نیازمند ابزارهای علمی است. در نتیجه مسئله پژوهش حاضر از همین جا یعنی توجه به شکاف موجود در سازمان‌های عمومی آغاز شده است و با تمرکز بر سازمان تامین اجتماعی که نیمی از جمعیت کشور را تحت پوشش خود قرار داده است و نیز حدود ۷۰ هزار کارمند دارد، می‌کوشد تا ابعاد شکاف عملکرد را در این سازمان شناسایی کند. این مسئله نه از طریق واکاوی رضایت مراجعین به سازمان، که تنها به کیفیت خدمات دریافتی واقفند بلکه براساس نظر صاحب‌نظران، متخصصان و مدیران سازمانی صورت می‌گیرد که از مسائل متعدد سازمان، اوضاع محیط کار در آن و سیستم‌های مختلف عملکرد در سازمان آگاهند و می‌توانند به بررسی ابعاد شکاف کمک نمایند. بدین ترتیب مسئله اصلی پژوهش حاضر چستی ابعاد شکاف عملکرد در سازمان تامین اجتماعی است. در همین راستا هدف پژوهش حاضر نیز این است که علاوه بر یافتن پاسخی علمی و روشمند به پرسش اصلی پژوهش، مدلی برای تحلیل شکاف در سازمان تامین اجتماعی براساس متون شکاف عملکرد ارائه شود.

با مرور پیشینه پژوهش‌های موجود در این زمینه، مشخص شد که اولاً غالب پژوهش‌های موجود در این زمینه به نوعی با امر برنامه‌ریزی و مداخلات استراتژیک مرتبط هستند. به همین دلیل این پژوهش‌ها به‌عنوان بخشی از مسیر در برنامه‌ریزی استراتژیک، کارت امتیازی متوازن و برنامه‌های توسعه‌ای در نظر گرفته شده‌اند. علاوه بر این، ارتباط فضای کسب‌وکار با انتظارات مشتریان، سبب اهمیت یافتن شکاف عملکرد و قرار گرفتن در محوریت توجه مشاوران تجاری و کسب‌وکار شده‌است. غالب پژوهش‌های انجام شده در این زمینه مربوط به بخش خصوصی است و اتکای آن به مباحثی همچون فروش بیش‌تر، سودآوری و مشتری‌مداری بوده است که مواردی از قبیل احساس نیاز بنگاه‌های خصوصی به این موضوع را برانگیخته است و همین مسئله سبب گسترش پژوهش‌های تحلیل شکاف مرتبط با مشتریان شده‌است. در ادامه و در میان پژوهش‌های که به تحلیل شکاف عملکرد سازمان‌ها پرداخته‌اند، به مرور به برخی از این پژوهش‌ها می‌پردازیم به‌عنوان نمونه، پروژه یادگیری مشاوره

مدیریت فاست^۱ (۲۰۰۲) از طریق مصاحبه با گروه‌های مختلف شکاف‌های موجود برای اجرایی کردن راهبرد توسعه ملی مهارت وزارت کار آفریقایی جنوبی در سال ۲۰۰۱ را شناسایی نموده و باید‌ها و نیاید‌هایی را برای تدوین و اجرای برنامه مذکور تعریف کرده‌اند (۶). در پژوهش دیگر AHRQ (۲۰۱۸) که از تحلیل شکاف به مثابه یکی از ابزارها برای بهبود ایمنی و کیفیت بیمارستان‌ها استفاده کرده است (۷). راسل - براون^۲ (۲۰۱۶) که به شناسایی شکاف‌های موجود در حوزه سلامت و توصیه‌هایی درباره حذف یا کاهش شکاف‌های موجود پرداخته است (۸). همچنین بخش سلامت دانشگاه یوسی‌ال‌ای (۲۰۱۶) و سازمان جهانی بهداشت (۲۰۱۳) هر یک به شیوه‌ای تکنیک‌های تحلیل شکاف برای شناسایی وضعیت شکاف و اقدامات مرتبط با آن بهره برده‌اند (۹، ۱۰، ۱۱). در میان منابع فارسی می‌توان به پژوهش‌های خوش‌مشریان (۱۳۹۱)، ثابت و همکاران (۱۳۹۵) اشاره نمود که از تحلیل شکاف به‌عنوان یکی از فرایندهای خویش بهره برده‌اند. در نهایت رضایی (۱۳۹۲) به‌طور مشخص به بررسی شکاف عملکرد در شرکت ملی صنایع مس ایران پرداخته است (۶، ۱۲، ۱۳).

با توجه به مطالبی که گفته شد و اهمیت موضوع بهسازی عملکرد انسانی، جایگاه سازمان مورد بررسی نیز بر اهمیت پژوهش می‌افزاید؛ پژوهش حاضر بر سازمان تأمین اجتماعی به‌مثابه یکی از سازمان‌های مهم کشور تکیه دارد و داده‌های مصدقی و انضمامی پژوهش از این سازمان گردآوری خواهد شد و الگوی نهایی در سطح دقیق‌تر آن منطبق بر ملاحظات این سازمان است.

چارچوب مفهومی پژوهش

مدل‌های متعددی در زمینه عملکرد انسانی تدوین شده‌است، که در همه آن‌ها به تحلیل و شکاف عملکرد توجه داشته‌اند. جهت تلخیص بحث در این مقاله، از ذکر مدل‌های موجود در این زمینه و مباحث مرتبط با عملکرد خودداری کرده‌ایم. پس از مطالعه منابع و متون مختلف بهسازی عملکرد، مدل‌های مختلف مرتبط با بهسازی عملکرد استخراج شد و عوامل مرتبط با آن مدل‌ها شناسایی و فیش‌برداری شد. با توجه به اینکه پژوهش حاضر بر مبنای مرور متون و مدل‌ها و مبتنی بر چارچوب نظری حاصل می‌گردد، و با توجه به هدف پژوهش که شناسایی و تحلیل شکاف عملکرد در سازمان تأمین اجتماعی است. بدین ترتیب تلاش شده است که در حد امکان مدل‌های مختلف مرتبط با موضوع استخراج و مورد مطالعه و بررسی قرار گیرند تا ابعاد و پارامترهای مرتبط با شکاف عملکرد استخراج شود و از این طریق بتوان به مدل مورد نظر خود در پژوهش برسیم. خلاصه مدل‌های نظری مورد مطالعه و پارامترهای مرتبط با هر کدام در جدول زیر آورده شده‌است.

^۱. Fasset

^۲. Russell-Brown

جدول شماره ۱: پارامترهای مرتبط با شکاف عملکرد

مدل	پارامترهای مرتبط با شکاف عملکرد
معیارهای تجربی محل‌های کار با عملکرد بالا از منظر اداره نیروی کار آمریکا	آموزش و یادگیری مداوم، تسهیم اطلاعات، مشارکت کارکنان، ساختار سازمان، مشارکت کارگر مدیریت، جبران خدمات مرتبط با عملکرد و مهارت، امنیت کارکنان، محیط کار حمایتی
انجمن آموزش و توسعه آمریکا	دانش، مهارت، انگیزاننده‌ها، منابع فیزیکی، ساختارها، فرایندها، اطلاعات، سلامت
مدل متغیرهای نه‌گانه عملکرد راملر (۱۹۹۵)	ویژگی‌های عملکرد (استاندارد و ...)، فرایندها، وظایف و منابع، نتایج و انتظارات، بازخورد، مهارت‌ها، دانش، توانایی فردی
مدل HPT مبتنی بر مجری عملکرد دترلین (۱۹۹۳)	فرهنگ سازمان، سیاست‌های سازمان، اهداف، مأموریت، مشوق‌ها، عوامل عاطفی، تجربه کار قبلی، تحصیلات، حمایت محیطی، استانداردهای شغلی، مصالح، همکاری، مسیره‌ها، سرپرست
مدل HTP ترکیبی وایل (۱۹۹۶)	هوش، توان عاطفی، ویژگی‌های فیزیکی، تحصیلات، انگیزه درونی، آموزش شغلی، محیط فیزیکی، تجهیزات و ابزارها، حمایت شغلی (مستندسازی)، جبران خدمات، بازخورد، مشوق‌ها، اهداف روشن، طراحی شغل، رویه‌های روشن، حجم کاری مناسب، دسترسی به افراد مناسب
مدل سطوح چندگانه تاستی و جکسون (۱۹۹۷)	درجه تمرکز، سازگاری عملیات، انعطاف‌پذیری سیستم‌ها، رضایت سرمایه‌گذاران، رضایت ذی‌نفعان اجتماعی، معیارهای موفقیت، هم‌راستایی اهداف با مأموریت، استراتژی مأموریت، محرک‌های خارجی کسب‌وکار، گروه‌بندی وظیفه‌ای، اختیار تصمیم، بودجه، ارزش‌های فردی، ارزش‌های سازمانی، مدیریت، رهبری، هنجارهای تیمی، اخلاق، درستی، مهارت‌ها، دانش، کمک‌های شغلی، انتخاب، مشاوره، انگیزش، بازخورد، رضایت کارمندان، به‌هنگام بودن پاداش‌ها و شناخت انتظارات، محیط فیزیکی، ابزارها، اطلاعات، حمایت پرسنل، خدمات دسترسی به منابع، حجم کاری، تقاضاها، تخصیص وظایف، فرایندها، رویه‌ها، جریان کار، رضایت مشتریان، سطوح بهره‌وری، استانداردها، معیارها، کیفیت تحویل محصول
مدل OME	بهره‌وری، وقت‌شناسی، آمادگی کارکنان، بازگشت سرمایه، کارایی سازمان، کیفیت زندگی، ایمنی، سلامت کارکنان
نقشه معماری عملکرد ادیسون و هیگ (۲۰۰۶)	اقدامات مدیریت، ارزش‌ها، چشم‌انداز، فرهنگ، سیاست‌ها، رویه‌ها، روایت‌ها، هویت سازمان، محیط فیزیکی، جریان کار، منابع، ارگونومی، مسائل فردی، مهارت‌ها، دانش، توانایی، بازخورد، مشوق، جبران خدمات، توسعه مسیر شغلی، مربی‌گری، اطلاعات، ارتباطات، آموزش، کمک‌های شغلی، نظارت، تجربه ضمن کار، طراحی سازمان، ابزارها، اهداف، بهبود مستمر
مدل اتکینسون و چالمز (۱۹۹۹)	انگیزش، مشوق، رهبری، فرآیند، ساختار، مهارت، اطلاعات، ابزار
مدل گریسون	اطلاعات لازم، بازخورد، محیط، حمایت، منابع، ابزار، مشوق و پاداش، مهارت، دانش، توانایی‌های فردی، انگیزش‌ها، انتظارات

مدل سه‌بعدی استاک (۱۹۹۶)	بعد عاطفی، بعد عقلایی، بعد اجرایی، مدیریتی، مجری عملکرد، سیستم منابع انسانی، مشوق و پاداش، انگیزه کارکنان، قابلیت‌های کارکنان، مهارت‌ها، دانش، هدایت توسط مدیریت، منابع
مدل AL	اطلاعات لازم، بازخورد، محیط، حمایت، منابع، ابزار، مشوق و پاداش، مهارت، دانش، توانایی‌های فردی، انگیزش‌ها، انتظارات
پیمایش کارشناسان ISPI	دانش، نظام پاداش‌دهی، فرصت اجرای آموخته‌ها، بازخورد روشن، بازخورد بهنگام، اطلاعات، برنامه‌های روشن سازمانی، توانایی‌های فرد، پاداش به انجام ندادن، اطلاعات در موارد موردنیاز، انگیزش فرد، پاسخگویی افراد، ترس از عدم امنیت شغلی، ابزار، شفافیت سیاست‌های سازمان، پاداش برای عدم عمل، پاداش عملکرد نامناسب، کفایت ابزار، تجهیزات، گزارش دهی، ارگونومی
مدل ISPI سال ۲۰۰۰	اطلاعات، بازخورد، حمایت محیطی، منابع، ابزار، نتایج، مشوق و پاداش، مهارت، دانش، توانایی‌های فردی، انگیزش‌ها، انتظارات
مدل دبتر لاین و روزنبرگ	نتایج، مشوق‌ها و پاداش‌ها، منابع، ابزار، حمایت محیطی، ظرفیت فردی، انگیزه، انتظارات، دانش، مهارت
مدل گیلبرت	عوامل مرتبط با محیط، عوامل مرتبط با فرد، عوامل مرتبط با مدیریت
مدل روزت	محیط، دانش، مهارت، انگیزش، مشوق
مدل هارلس	محیط، آموزش، گزینش کارکنان، انگیزش، مشوق
مدل اسپیترز	ابزار، منابع، طراحی شغل، دانش، مهارت، ظرفیت فردی، انتظارات، بازخورد، مشوق
مدل میجر	اختیار، سیستم‌های سازمانی، فضای کاری، دانش، مهارت، مستندسازی، شغل‌بارها، انتظارات، بازخورد، توجه، مشوق
مدل وایل	ابزار، سیستم‌های سازمانی، محیط فیزیکی، دانش، مهارت، حمایت شناختی، توانایی‌های ذاتی، مشوق
مدل استاندارد ISPI-6	عوامل فرهنگی و اجتماعی، عوامل مرتبط با بازار، عوامل مرتبط با محل کار، عوامل مرتبط با کار، عوامل مرتبط با کار، عوامل مرتبط با فرد

منبع: (یافته‌های نگارندگان)

آموزش سازمانی مجموعه فعالیت‌های مستمر و برنامه‌ریزی شده‌ای است که سعی دارد از طریق زمینه‌سازی برای ایجاد یا ارتقای دانش، مهارت و نگرش کارکنان باعث بهبود عملکرد سازمانی و انسانی شود (۱۴). هدف ابزاری آموزش، زمینه‌سازی یادگیری دانش، مهارت و نگرش در فرد و هدف نهایی آن بهبود عملکرد سازمان است. به بیانی دیگر، یادگیری ابزاری جهت نیل به هدفی والاتر- بهبود عملکرد کلی سازمان- است. از طرفی تأکید زیاد فعالان حوزه آموزش بر یادگیری دانش، مهارت و نگرش و غافل شدن از این موضوع که یادگیری صرفاً ابزاری جهت افزایش عملکرد سازمانی است باعث شده تا ابزار، جایگزین هدف شده و یادگیری به دغدغه اصلی ادارات آموزش تبدیل شود. از طرفی سازمان‌ها و برنامه‌های آموزشی آن‌ها در سال‌های اخیر تحت تأثیر رویکردهای مختلفی قرار گرفته‌اند. هر رویکردی،

چالش‌ها و فرصت‌هایی برای کارکنان حرفه‌ای منابع انسانی و آموزش در سازمان‌ها ایجاد می‌کند تا نگاهی تازه به آنچه آن‌ها باید انجام دهند، داشته باشند و انگیزه‌ای برای حرکتی فراتر از آموزش به روش‌های سنتی ایجاد نموده و به‌عنوان تغییری راهبردی به‌جای تمرکز صرف بر برنامه‌های آموزش‌محور، به سمت رویکردهای جامع‌تر ارتقای عملکرد انسانی حرکت نمایند. آگاهی نسبت به این مسئله سبب شده‌است تا برخی از سازمان‌های موجود در کشورهای توسعه‌یافته، به‌سوی پارادایم جدید سوق یابند؛ برای نمونه بر اساس گزارش سالانه انجمن آموزش و بهسازی آمریکا، سازمان‌های پیشرو آمریکایی در سال ۲۰۰۷ حدود ۴۰ درصد از منابع خود در این زمینه را به مداخلاتی غیر از آموزش‌های مرسوم اختصاص داده‌اند (۱۵).

سازمان‌های مختلف عمومی و خصوصی، با مقیاس‌های مختلف در ایران همچنان از پارادایم سنتی (تکیه بر آموزش برای بهبود عملکرد) تبعیت می‌کنند؛ یعنی همان پارادایمی که بر آموزش برای آموزش تکیه داشته و می‌کوشد تا غالب مشکلات سازمان را صرفاً با برگزاری دوره‌های مختلف آموزش برطرف کند (۱۶، ۱۷، ۱۸). از طرفی برای سال‌های متمادی پارادایم و پیش‌فرض اصلی در مدیریت سازمان‌ها در زمینه بهبود عملکرد بر این اصل استوار بوده است که آموزش برطرف‌کننده هرگونه نقص یا شکاف عملکردی است. در بسیاری از سازمان‌ها، وجود این پیش‌فرض غلط که آموزش برطرف‌کننده هر نوع شکاف عملکردی است، باعث شده تا تعریفی از نقش آموزش و انتظار معجزه‌گونه از آن صورت گیرد که خود در بسیاری از موارد به این نتیجه انجامیده است که آموزش، اثربخشی لازم را نداشته باشد و علاوه بر عدم موفقیت در دستیابی به نتایج مطلوب، منجر به اتلاف زمان و هزینه‌های بسیار شود. حال آنکه با توجه به تعریف، آموزش صرفاً قادر به حل آن دسته از مشکلات عملکردی است که ناشی از نقص در حوزه دانش، مهارت و نگرش فرد باشند و حل مشکلاتی که ریشه در عللی غیر از این موارد دارند نیازمند راه‌حل‌هایی غیر از آموزش است (۱۶).

همچنین مسلط بودن این پارادایم و چیرگی مطلق آن در سازمان‌های ایرانی در حالی است که بسیاری از صاحب‌نظران حوزه آموزش و بهسازی منابع انسانی بر این عقیده‌اند که رویکرد مرسوم آموزش، قادر به پاسخگویی به اقتضات سازمان‌های امروزی نبوده و در این زمینه شکست‌خورده است (۱۴). در راستای پاسخگویی به این چالش‌ها، نارسایی‌ها و مشکلات ناشی از کاربست نظام آموزشی مرسوم در سازمان‌ها، انجمن بین‌المللی بهسازی عملکرد^۱ و بعدها انجمن آموزش و بهسازی آمریکا^۲ اقدام به انجام مجموعه مطالعات گسترده‌ای نموده و حوزه‌ای از علم تحت عنوان تکنولوژی عملکرد انسانی^۳ را بنا نهادند. همچنین طی سال‌های اخیر بسیاری از کارشناسان و صاحب‌نظران آموزش تلاش

^۱ ISPI: International Society for Performance Improvement

^۲ ATD: Association for Talent Development

^۳ HPT: Human Performance Technology

کرده‌اند تا پا را فراتر از آموزش گذاشته و حوزه فعالیت خود را به تکنولوژی عملکرد انسانی، یعنی استفاده هم‌زمان از مداخلات آموزشی و غیرآموزشی جهت رفع شکاف عملکرد، گسترش دهند (۱۷). بررسی مطالعات موجود در سازمان‌های ایرانی و تجارب ناشی از مواجهه مستقیم پژوهشگر با برخی از سازمان‌های بزرگ ایرانی، حاکی از این است که آموزش در این سازمان‌ها همچنان مبتنی بر پارادایم پیشین است و از همین رو ادارات و واحدهای آموزش باوجود هزینه‌های مالی، انسانی و زمانی نتوانسته‌اند در بهبود عملکرد سازمان‌ها، نقش به‌سزایی داشته باشند و در عمل این واحدها در بهترین حالت، تنها تمرکز خود را به ارائه خدمات آموزشی و نه اثربخشی آن اختصاص داده‌اند. باین حال گذار پارادایمیک مذکور یعنی عبور از شیوه مرسوم آموزش و حرکت به سوی بهسازی عملکرد انسانی، به هیچ رو امری ساده و خلق‌الساعه نیست و محقق شدن آن در عمل، نیازمند مطالعه دقیق و حساسیت و هوشمندی در اجرای گام‌به‌گام آن است. این مسئله نیز خود نیازمند شناخت نسبتا عمیق پژوهشگر از سازمانی است که قرار است چنین موردی در آن انجام شود. در کنار تأثیرگذاری مسئله فوق‌الذکر در حوزه آموزش و بهسازی عملکرد، نباید از اهمیت تعیین‌کننده سازمان موردبررسی یعنی سازمان تأمین اجتماعی غفلت کرد. درواقع سازمان مذکور که به‌عنوان یکی از مهم‌ترین نهادهای عمومی کشور نقش به‌سزایی در تحقق توسعه پایدار دارد، از مهم‌ترین و تأثیرگذارترین سازمان‌های ایرانی در توسعه و پیشرفت کشور به‌شمار می‌آید. سازمان تأمین اجتماعی به‌عنوان بزرگ‌ترین سازمان بیمه‌گر اجتماعی کشور با بیش از نیم‌قرن فعالیت در عرصه ارائه خدمات به نیروهای مولد و خانواده‌های آنان، یکی از محوری‌ترین بخش‌های نظام جامع تأمین اجتماعی کشور به‌حساب می‌آید. در نتیجه ما در این پژوهش با ارائه مدلی برای شکاف عملکرد در سازمان تأمین اجتماعی به منظور تغییر رویکرد در آموزش‌های مرسوم هستیم.

روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر به روش کیفی و مبتنی بر مرور منابع بوده است که در طی آن منابع متعددی مرور و با تحلیل این متون، بخش‌های مرتبط با پرسش و هدف پژوهش استخراج شده‌است و همان‌طور که عابدی جعفری و دیگران (۱۳۹۰) می‌گویند، چنین تحلیلی می‌تواند به شناخت تحلیل گزارش الگوهای موجود در داده‌های کیفی به‌کار آید. سودمندی کارهای کیفی از نظر هنسلر و رینگل^۱ (۲۰۱۰) از این رو است که داده‌های پراکنده و متنوع برآمده از متون مختلف را به داده‌های غنی و تفصیلی تبدیل می‌کند. روشی که در این پژوهش استفاده شده روش دلفی است که با بهره‌گیری از نظرات کارشناسان، به تدوین الگوی بهسازی عملکرد در سازمان تأمین اجتماعی پرداخته شده‌است. جامعه آماری شامل کلیه متخصصان حوزه بهسازی عملکرد انسانی شامل همه اساتید دانشگاه که در حوزه آموزش و عملکرد

^۱ Hensler and Ringle

صاحب مقاله و کتاب هستند و نیز آن دسته از کارشناسان حوزه منابع انسانی که سابقه اجرایی در سازمان‌های عمومی بزرگ همچون سازمان تأمین اجتماعی را شامل می‌شود. که این تعداد حجم نمونه در نهایت به روش گلوله برفی انتخاب و برابر با ۲۱ نفر می‌باشند که مشخصات آن‌ها طبق جدول شماره ۲ آورده شده است.

جدول شماره ۲: مشخصات متخصصان نمونه آماری

محل خدمت	مدیر اجرایی	استاد دانشگاه	متخصص
سازمان تأمین اجتماعی	+	-	شماره ۱
سازمان تأمین اجتماعی	+	-	شماره ۲
سازمان تأمین اجتماعی	+	-	شماره ۳
دانشگاه تهران	-	+	شماره ۴
هیئت مدیره صندوق روستائیان و عشایر	+	+	شماره ۵
دانشگاه تهران	-	+	شماره ۶
موسسه پژوهش‌های تأمین اجتماعی	-	+	شماره ۷
سازمان تأمین اجتماعی	-	+	شماره ۸
صندوق بازنشستگی کشوری	+	-	شماره ۹
دانشگاه الزهرا	-	+	شماره ۱۰
موسسه پژوهش تأمین اجتماعی	-	+	شماره ۱۱
دانشگاه شهید بهشتی	-	+	شماره ۱۲
دانشگاه شهید بهشتی	-	+	شماره ۱۳
سازمان تأمین اجتماعی	+	-	شماره ۱۴
سازمان تأمین اجتماعی	+	-	شماره ۱۵
شرکت شیشه دارویی رازی	+	-	شماره ۱۶
سازمان اداری و استخدامی کشوری	+	-	شماره ۱۷
دانشگاه مدیریت و اطلاع‌رسانی دانشگاه علوم پزشکی ایران	-	+	شماره ۱۸
دفتر مطالعات وزارت رفاه	+	-	شماره ۱۹
بانک رفاه کارگران	+	-	شماره ۲۰
سازمان تأمین اجتماعی	+	-	شماره ۲۱

همان‌طور که گفته شد پژوهش حاضر به روش کیفی انجام شده است در نتیجه برای گردآوری اطلاعات از روش کتابخانه‌ای و مرور متون استفاده شده است به طوری که مهم‌ترین ابزار استفاده شده، فیش‌برداری بوده است. بدین صورت عمل شد که با مراجعه حضوری و هماهنگی با متخصصان منابع و متون بهسازی عملکرد، تحلیل اسناد صورت گرفت و پارامترهای مورد توجه در هر یک از مدل‌های

مورد مطالعه استخراج شد. حاصل کار مورد نظر تلخیص ۲۲ مدل و بهره‌گیری از نتایج پژوهش‌های بین‌المللی در دسترس بوده است. این مدل منجر به تولید ۱۲۶ مؤلفه شد که از طریق روش دلفی مورد بررسی و غربال قرار گرفتند.

یافته‌های پژوهش

در پی شناسایی مدل شکاف عملکرد در سازمان تأمین اجتماعی به روش کیفی، به بررسی تأثیر مؤلفه‌های شناسایی شده از متون و مدل‌های مختلف پرداخته می‌شود. آزمون مدل مفهومی پژوهش به روش دلفی مورد بررسی قرار خواهد گرفت. یافته‌های حاصل به شرح ذیل است.

تذکر: از افراد مورد مطالعه خواسته شد که در بین مؤلفه‌های مورد نظر، درباره میزان اثرگذار بودن یا نبودن آن‌ها بر شکاف عملکرد در سازمان تأمین اجتماعی اظهار نظر نمایند. ضمناً طبق آنچه که بیان گردید برای روشن‌تر شدن موضوع به افراد نمونه گفته شد که برای میزان اثرگذاری هر پارامتر، عددی بین ۰ تا ۲۰ توافق کرده و نمره‌گذاری خود را بر طبق این بازه برای هر مؤلفه قرار دهند. (پژوهشگر در برابر مؤلفه‌هایی که عدد کمتر از ۱۰ دریافت کرده بودند گزینه عدم تأیید و موارد بالاتر از ۱۰ را با تأیید مشخص کرده است)

جدول شماره ۳: فراوانی تأیید اثرگذاری مؤلفه‌ها

ردیف	مؤلفه‌ها	فراوانی تأیید اثرگذاری	ردیف	مؤلفه‌ها	فراوانی تأیید اثرگذاری
۱	آموزش و یادگیری مداوم	۱۷	۶۴	هنجارهای تیمی	۱۹
۲	یادگیری راهبردی	۱۶	۶۵	اخلاق حرفه‌ای	۱۹
۳	تسهیم اطلاعات	۱۶	۶۶	صداقت و راستی	۱۷
۴	مشارکت کارکنان	۱۴	۶۷	اصول اخلاقی	۱۷
۵	ساختار و فرایندهای سازمان	۱۷	۶۸	شایستگی‌های کارکنان	۱۸
۶	مشارکت کارمند و مدیریت	۱۴	۶۹	انتصاب و ارتقاء	۲۰
۷	جبران خدمات عادلانه و مناسب	۱۸	۷۰	انگیزش افراد	۲۰
۸	محیط کار حمایتی	۱۸	۷۱	رضایت کارمندان	۱۶
۹	دانش تخصصی	۱۸	۷۲	به‌هنگام بودن پاداش‌ها	۱۹
۱۰	مهارت‌های کاری	۱۷	۷۳	محیط فیزیکی	۱۳
۱۱	برانگیزاننده‌ها	۱۵	۷۴	روش‌های مشترک	۱۲
۱۲	منابع فیزیکی	۱۷	۷۵	فشار کاری	۱۳
۱۳	فرایندها	۱۶	۷۶	تعادل کار و زندگی	۱۶
۱۴	رویه‌های مشخص	۱۵	۷۷	کیفیت زندگی کارکنان	۱۸

۱۷	ارگونومی	۷۸	۱۸	اطلاعات	۱۵
۱۴	توانایی‌های افراد	۷۹	۱۵	سلامت	۱۶
۱۸	توسعه مسیر شغلی	۸۰	۱۸	ویژگی‌های عملکرد	۱۷
۱۱	مربی‌گری	۸۱	۱۷	شرح وظایف	۱۸
۱۵	ارتباطات	۸۲	۱۶	نتایج و انتظارات	۱۹
۱۶	رهبری	۸۳	۱۴	توانایی فردی	۲۰
۱۶	نظام پاداش دهی	۸۴	۱۹	فرهنگ سازمان	۲۱
۱۶	فرصت اجرای آموخته‌ها	۸۵	۲۰	سیاست‌های سازمان	۲۲
۱۳	بازخورد روشن	۸۶	۱۷	اهداف	۲۳
۱۸	بازخورد بهنگام	۸۷	۱۸	مأموریت	۲۴
۱۵	اطلاعات در موارد مورد نیاز	۸۸	۱۷	مشوق‌ها	۲۵
۱۹	شفافیت سیاست‌های سازمان	۸۹	۱۸	حمایت محیطی	۲۶
۱۷	پاداش عملکرد مناسب	۹۰	۱۷	استانداردهای عملکرد شغلی	۲۷
۱۱	کفایت ابزار	۹۱	۱۶	ارزیابی عملکرد شغلی	۲۸
۱۷	گزینش کارکنان	۹۲	۱۴	روابط با همکاران	۲۹
۱۵	فضای کاری مناسب	۹۳	۱۴	ویژگی‌های سرپرستی	۳۰
۱۱	عوامل فرهنگی و اجتماعی	۹۴	۱۷	انگیزه درونی	۳۱
۱۰	عوامل مرتبط با محل کار	۹۵	۱۷	آموزش شغلی	۳۲
۱۷	استرس و فشار محیط	۹۶	۱۶	تجهیزات و ابزارهای به روز	۳۳
۱۸	درجه تمرکز	۹۷	۱۵	حمایت‌های شغلی	۳۴
۱۵	استقلال نسبی کارکنان	۹۸	۱۷	اهداف روشن	۳۵
۱۹	رضایت ذی‌نفعان	۹۹	۱۹	نمود اهداف در عمل کارکنان	۳۶
۱۷	توجه به نظرات ذی‌نفعان	۱۰۰	۱۸	طراحی شغل	۳۷
۱۶	همراستایی اهداف با مأموریت	۱۰۱	۱۶	حجم کاری مناسب	۳۸
۱۹	احساس نیاز به تغییر	۱۰۲	۱۸	ارزش‌های سازمانی	۳۹
۱۵	مناسب بودن میزان دریافتی	۱۰۳	۱۸	انطباق ارزش‌های فرد و سازمان	۴۰
۱۷	ارزش‌های فردی	۱۰۴	۱۵	راهبردی	۴۱
۱۶	تشویق به مشارکت	۱۰۵	۱۷	فهم شکاف میان عملکرد موجود و مطلوب	۴۲
۷	دسترسی به منابع	۱۰۶	۹	عوامل عاطفی	۴۳
۸	امورات مرتبط با جریان کار	۱۰۷	۸	تجربه کاری قبلی	۴۴
۷	سطح بهره‌وری، استانداردها و معیارها	۱۰۸	۹	هوش	۴۵
۸	کیفیت ارائه خدمات	۱۰۹	۹	ویژگی‌های فیزیکی	۴۶

۴۷	تحصیلات	۷	۱۱۰	بهره‌وری	۸
۴۸	بهبود مستمر	۶	۱۱۱	وقت‌شناسی	۵
۴۹	بُعد عاطفی	۶	۱۱۲	آمدگی کارکنان	۵
۵۰	بُعد عقلایی	۷	۱۱۳	کارایی سازمان	۲
۵۱	بُعد اجرایی	۸	۱۱۴	مسائل فردی	۷
۵۲	بُعد مدیریتی	۷	۱۱۵	ایمنی کارکنان	۵
۵۳	سیستم منابع انسانی	۸	۱۱۶	اقدامات مدیریت	۸
۵۴	هدایت توسط مدیریت	۹	۱۱۷	روایت‌های سازمانی	۶
۵۵	انعطاف‌پذیری	۷	۱۱۸	هویت سازمانی	۱۰
۵۶	توجه به معیارهای موفقیت	۶	۱۱۹	نظارت	۸
۵۷	محرک‌های کسب‌وکار	۸	۱۲۰	سیستم‌های سازمانی	۳
۵۸	گروه‌بندی وظیفه‌ای	۹	۱۲۱	شغل یارها	۷
۵۹	اختیار (تصمیم/ بودجه)	۶	۱۲۲	حمایت شناختی	۹
۶۰	برنامه‌های روشن سازمانی	۷	۱۲۳	عوامل مرتبط با بازار	۵
۶۱	پاسخگویی افراد	۶	۱۲۴	عوامل مرتبط با کار	۸
۶۲	ترس از عدم امنیت شغلی	۷	۱۲۵	عوامل مرتبط با فرد	۹
۶۳	گزارش‌دهی مناسب	۳	۱۲۶	برنامه‌های روشن سازمانی	۷

با توجه به نتایج حاصل از جدول شماره ۳، بدین ترتیب مواردی که از سوی غالب متخصصان تأیید نشده بود کنار گذاشته شد و نتیجه آن در قالب جدول شماره ۴ مشخص گردید. پس از کنار گذاشتن موارد تأیید نشده، ۵۵ مؤلفه دیگر باقی ماند، موارد باقیمانده بار دیگر به صاحب‌نظران مذکور داده شد و از آن‌ها خواسته شد تا موارد مشابه را در کنار یکدیگر قرار دهند و به گروه‌بندی و دسته‌بندی آن‌ها اقدام کنند. بدین ترتیب مؤلفه‌های مرتبط در کنار یکدیگر قرار گرفتند که بیش‌ترین اجتماع بر دسته‌بندی مندرج حاصل شده بود. در این فرایند علاوه بر دسته‌بندی، بر اصلاح بعضی از واژگان و مفهوم مؤلفه‌ها از طرف متخصصان دریافت شد و اصلاحات نیز اعمال گردید. که نتایج حاصل به شرح ذیل است.

جدول شماره ۴: مؤلفه‌های مربوط به متغیرهای مؤثر بر عملکرد

مؤلفه‌های آن	متغیرهای مؤثر بر عملکرد
جهت‌گیری و سیاست‌های رسمی سازمان	ارکان جهت‌ساز راهبردی
وضوح سیاست‌ها برای کارکنان	
تصویر مشترک از مأموریت و استراتژی	
توافق کارکنان و مدیران در اهداف	
پیگیری پیاده‌سازی اهداف	

ارزش‌های سازمانی	فرهنگ سازمانی
رواج اصول اخلاقی در سازمان	
اخلاق حرفه‌ای	
فرهنگ مشارکتی	
هنجارهای تیمی	
یکپارچگی رفتاری مدیران	سبک مدیریت / رهبری
مدیریت افقی	
ایجاد محیط حمایتی	
بازخورد منظم و به‌هنگام	
تفویض اختیار و استقلال کارکنان	
درک شکاف عملکرد	ساختار / فرایند
نیاز به تغییر	
مناسب و روشن بودن فرایندها	
طراحی شغل	
رویه‌های روشن	
حجم کاری مناسب	آموزش اثربخش
نظام انتصابات	
جذب و استخدام کارکنان	
منظم و فراگیر بودن آموزش	
راهبردی بودن یادگیری	
هدفمند بودن آموزش و ارتقاء مهارت‌های کاری	ذی‌نفعان
فرصت اجرای آموخته‌ها	
دسترسی به اطلاعات کافی	
به‌نگام بودن اطلاعات	
تسهیم اطلاعات	
شناخت نیازهای ذی‌نفعان	استانداردهای شغلی
رضایت ذی‌نفعان	
لحاظ خواسته‌های ذی‌نفعان	
ارزیابی عملکرد شغلی	
روشن بودن وظایف و حدود انتظارات	
سنجش و به‌روز کردن انتظارات	نظام پاداش‌دهی
روشن بودن کارراه	
هدفمندی نظام انگیزش	
به‌هنگام بودن پاداش	
تبعات عملکرد منفی	

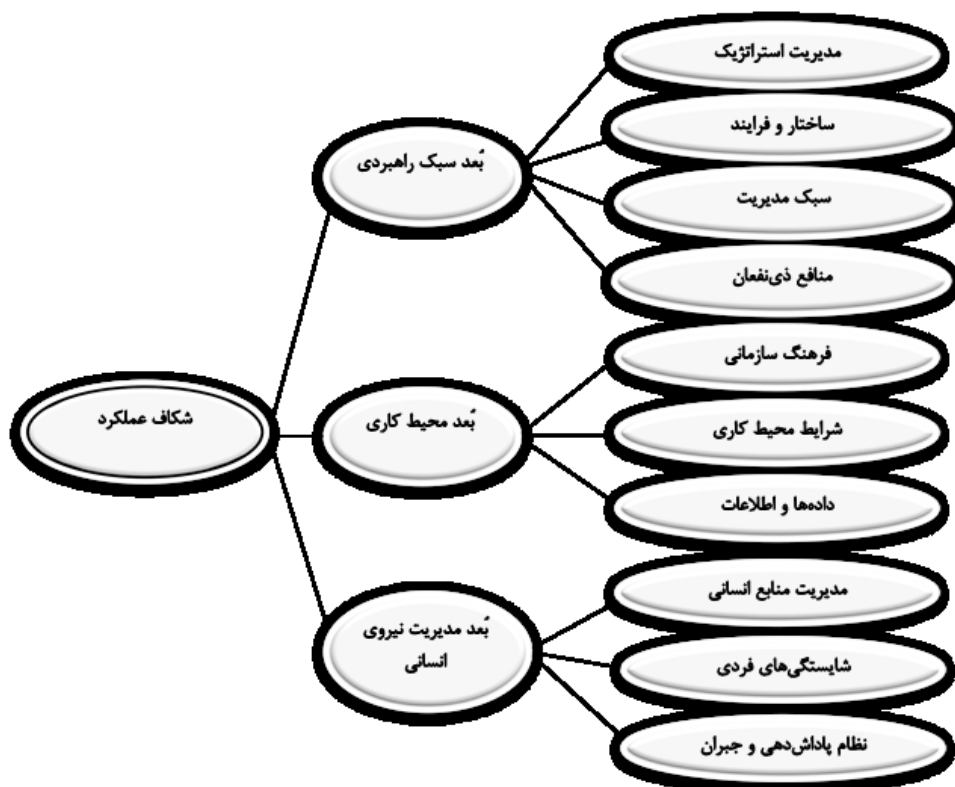
عادلانه بودن جبران خدمات	نظام جبران خدمات
فشار کاری	
رفتارهای نامناسب	کیفیت زندگی کاری
تبادل کار و زندگی	
فضای مناسب کاری	
تجهیزات	ویژگی‌های محیط کاری
محیط فیزیکی	
ارگونومی	
دانش تخصصی	شایستگی‌های فردی
مهارت مرتبط با کار	
نظام ارزشی منطبق با مأموریت سازمان	
شایستگی‌های مرتبط با جایگاه شغلی	
سلامت جسمی و روانی	
انگیزه درونی	

پس از نهایی شدن مؤلفه‌های جدول شماره ۴ براساس تأیید متخصصان و صاحب‌نظران، گویه‌های پژوهش را از نظر آماری براساس تعیین اثرگذاری متغیرها بر شکاف عملکرد تدوین و در جدول زیر دسته‌بندی نموده تا بتوان مدل شکاف عملکرد در سازمان تأمین اجتماعی را ترسیم نمود، که آخرین تغییرات پس از دو بار مورد بررسی و مطالعه قرار گرفتن مؤلفه‌ها توسط متخصصین، در نهایت براساس جدول شماره ۵ و با پیشنهاد و بررسی متخصصان و صاحب‌نظران، مؤلفه‌های مرتبط با متغیر شکاف عملکرد در سه بُعد، دسته‌بندی شدند که شامل سبک رهبری، ابعاد محیط کاری و مدیریت منابع انسانی تفکیک و مدل نظری مربوطه براساس این مؤلفه‌ها ترسیم شد.

جدول شماره ۵: تعداد مؤلفه‌ها و گویه‌های متغیرهای مورد بررسی نهایی

ابعاد اصلی	متغیرهای مؤثر بر عملکرد	مؤلفه‌ها	گویه‌ها
بعد سبک راهبردی	رویکرد استراتژیک و برنامه محور بودن سازمان	۳	۸
	ساختار/ فرایند	۲	۷
	سبک مدیریت/ رهبری	۵	۱۲
	ذی‌نفعان	۲	۵
بعد محیط کاری	فرهنگ سازمانی	۳	۹
	محیط کاری	۲	۹
	داده‌ها و اطلاعات	۳	۸
بعد مدیریت منابع انسانی	نظام پاداش‌دهی و جبران خدمات	۴	۱۵
	نیروی انسانی	۵	۱۷
	شایستگی‌های فردی	۴	۸

مدل نهایی پیشنهادی شکاف عملکرد در سازمان تأمین اجتماعی براساس متون نظری به دست آمده به شرح ذیل است:



شکل شماره ۱: مدل نهایی شکاف عملکرد در سازمان تأمین اجتماعی (منبع: یافته‌های نگارندگان)

بحث و نتیجه‌گیری

با توجه به هدف پژوهش که ارائه مدلی برای شکاف عملکرد در سازمان تأمین اجتماعی براساس متون نظری و براساس نظر متخصصان بوده است، یافته‌های پژوهش نشان داد که شکاف عملکرد براساس مدل نهایی به‌دست آمده شامل سه بُعد؛ بعد اول سبک راهبردی، بعد دوم محیط کاری و بعد سوم مدیریت نیروی انسانی است. هر کدام از ابعاد مورد نظر به ترتیب بعد اول شامل مدیریت استراتژیک، ساختار و فرایند، سبک مدیریت، منافع ذی‌نفعان است. بعد دوم شامل فرهنگ سازمانی، شرایط محیط کاری، داده‌ها و اطلاعات است و بعد سوم نیز شامل مدیریت منابع انسانی، شایستگی‌های فردی، نظام پاداش دهی و جبران خدمات است.

در میان مدل‌هایی که مورد مطالعه قرار گرفتند هیچ‌کدام از آنها به طور مشخص با نتایج حاصل از نتایج پژوهش مطابقت ندارند. به‌عنوان نمونه یوسی‌ال‌ای^۱ (۲۰۱۶) در پژوهش خود که در بخش سلامت انجام شده بود به تحلیل شکاف در بخش برنامه‌ریزی دانشگاه پرداختند که شکاف را به سه دسته دانش، مهارت و اقدام تفکیک کرده‌اند (۱۹). همچنین رضایی (۱۳۹۲) در پژوهش خود که به بررسی شکاف بین عملکرد موجود و مطلوب ابعاد سیستم کارت امتیازی متوازن پرداخته بود، ابعاد شکاف را در چهار بعد مالی، مشتریان، فرایندهای داخلی و رشد و یادگیری تفکیک نمود. همچنین دانشمند (۱۳۹۵) عوامل مؤثر بر شکاف عملکرد را بازخورد و ارزیابی عملکرد، دانش و مهارت، امکانات، ارتباطات و حمایت سازمانی، طراحی شغل و مدیریت سازمان تفکیک نمود. ولی می‌توان گفت که در کلیه مدل‌های مورد بررسی تقریباً به ابعاد به‌دست آمده در مدل مورد نظر اشاره‌هایی شده‌است.

در نتیجه با توجه به اهمیت همه ابعاد در سازمان، اهمیت مدیریت منابع انسانی در شکاف عملکرد سازمان بیش از سایر ابعاد است. در نتیجه در بین ابعاد لازم است این بعد، در اولویت قرار گیرد اما در گفتگویی که با صاحب‌نظران و متخصصان و همچنین مطالعات کلیدی در سازمان تأمین اجتماعی انجام شد غالب آنها تأکید داشتند که در میان اسناد، راه‌کارها و چاره‌اندیشی‌های موجود در سازمان هیچ‌یک از ابعاد به اندازه سند راهبردی سازمان تأمین اجتماعی واجد اهمیت و مبتنی بر کار کارشناسی نبوده است. از آنجا که نگارنده مسئولیت کارگروه منابع انسانی برنامه راهبردی سازمان را بر عهده داشته است، رجوع به گزارش‌های متعدد پشتیبان موجود در این زمینه فراهم بود. همچنین یافته‌های حاصل از پژوهش و مدل نهایی شکاف عملکرد برای سازمان تأمین اجتماعی مراحل بهسازی عملکرد انسانی را می‌توان براساس این مدل در ۵ مرحله به شرح ذیل بیان نمود که عبارتند از:

(۱) تحلیل شکاف: این مرحله شامل تطبیق داده‌های حاصل از دو وضعیت زیر است: الف) وضعیت موجود: وضعیت موجود به موقعیت کنونی ابعاد مختلف عملکرد سازمان اشاره دارد و شناسایی این

^۱ UCLA: University of California, Los Angeles

وضعیت از طریق انجام مصاحبه، تکمیل پرسشنامه و سایر روش‌های پژوهش قابل حصول است. ب) وضعیت مطلوب: وضعیت مطلوب به موقعیتی هدف‌گذاری شده و برتر از وضعیت کنونی اشاره دارد و از دو طریق قابل تعریف است: یک به اتکای مأموریت و کارکرد سازمان و شاخص‌های مستخرج از اسناد راهبردی سازمان؛ دوم از طریق حد بیشینه پاسخ به پرسش‌های طرح شده درباره سنجش وضعیت موجود.

۲) بررسی علل شکاف عملکرد: عوامل مؤثر بر شکاف و یا ابعاد و مؤلفه‌های تعیین کننده شکاف از طریق پژوهش‌های عمیق کیفی و یا تکنیک‌های کمی همچون تحلیل عاملی اکتشافی قابل دستیابی است.

۳) طراحی مداخله‌ای: پس از شناسایی شکاف، ابعاد و ریشه‌های آن، لازم است مداخلاتی برای کاهش شکاف طراحی شود. در این مرحله می‌توان به کمک گروه نخبگان (کارشناس انتخاب مداخله) و یا مصاحبه و بهره‌گیری از تجارب سایر سازمان‌ها و یا استانداردهای موجود در این زمینه، به طراحی مداخلات اقدام کرد.

۴) اجرای مداخله‌ای: این مرحله از بهسازی عملکرد انسانی بیش از مراحل پیشین نیازمند حمایت مدیریت ارشد و همراهی کارکنان است و بدون اراده، حمایت و تعهد مدیریتی این مرحله و مرحله بعد امکان‌پذیر نیست. این موضوع نیز بیش از هر چیز در گرو احساس نیاز به تغییر در میان مدیران است.

۵) مرحله ارزیابی و پایش مداخلات: آخرین مرحله از مراحل بهسازی عملکرد، ارزیابی و پایش مداخلات که میزان توفیق مداخلات و تحقق اهداف بهسازی را سنجیده و در صورت لزوم نوع و سطح مداخله را مورد بازنگری قرار می‌دهد.

منابع

- 1- Talbot, C. (2010). Theories of performance: Organizational and Service Improvement in the Public Domain. Oxford University Press
- 2- Enos D. (2007). Performance Improvement: making it happen. New York: Taylor & Francis Group.
- 3- Addison R M, Haig C. (2006). The Performance Architect's Essential Guide to the Performance Technology Landscape. In J. A. Pershing (Ed.). Handbook of human performance technology: principles, practices and potential (3rd Ed.). (pp. 35-54). San Francisco, Pfeiffer.
- 4- Rossett A. (2006). Analysis and More. In J. Pershing (Ed.). Handbook of Human Performance Technology: Principles, Practices and Potential (3rd Ed.) (pp. 208-222). San Francisco, Pfeiffer.
- 5- Fasset. Gap (2002) Analysis Report. Gauteng: Management Consulting Learner ship Project.
- 6- Khoshmashraban Z. (2013). Designing the implementation of a human performance technology (Hpt) model: A study in Sina Bank. Master's Degree, Tehran University.
- 7- AHRQ. (2018). Gap Analysis. Pediatric Toolkit for Using the AHRQ Quality Indicators. Rockville: Agency for Healthcare Research and Quality.
- 8- Russell-Brown P. (2016). Gap Analysis; Final Report. Kingston: Ministry of Health.
- 9- Center for Public Health Leadership. (2014). Gap Analysis. Harvard: School of Public Health.
- 10- UCLA Health. (2016). Course Planning Tip Sheet: Gap Analysis. Los Angeles: UCLA Nursing.
- 11- WHO. (2013). Gap Analysis. Pandemic Influenza Preparedness Framework Partnership Contribution. Geneva: World Health Organization.
- 12- Mohammadi Sabet M, Fayyazi B, Shah Hoseini M. (2016). Designing a model for human performance technology: A study in SAPCO. Iranian journal of management sciences; 42 (11): 99-124.
- 13- Rezaee M. (2014). Review the gap between the existing and desirable performance of the Balanced Scorecard system: A study in National Iranian Copper Industries Co (nicico). International Conference on Economic Management Accounting and Social science. May 31. Rasht Iran.
- 14- Noe, R.A. (2008). Employee Training and Development. Boston, MA: Irwin/McGraw-Hill.
- 15- Sugrue, B. & Rivera, R.J. (2008). 2005 State of the Industry Report, Alexandria, VA: American Society for Training and Development.
- 16- Khorasani, A., vafaiezade, M, (2017) Human Performance Technology (HPT), Basics and Principles, Tehran, Master's Science.
- 17- Rothwell, W.J. (2005). Beyond Training and Development: The Groundbreaking Classic on Human Performance Enhancement. American Management Association.

- 18- Piersol, W. J & Paris, C. (2007). Human Performance Technology. A Discipline to Improve C2 Concept Development and Analysis klett consulting group Virginia Beach va.
- 19- UCLA Health (2016). Course Planning Tip Sheet: Gap Analysis. Revised 5/2016

تدوین الگوی شایستگی‌های حرفه‌ای مهندسان برای سازمان‌های نوین صنعتی

فاطمه نارنجی ثانی^۱ *

زینب السادات مصطفوی^۲

(تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۰۱/۲۴؛ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۰۲/۱۳)

چکیده

پژوهش حاضر با هدف تدوین الگوی شایستگی‌های حرفه‌ای مهندسان برای ورود به سازمان‌های صنعتی نوین، انجام شده است. روش پژوهش از نظر هدف کاربردی و از منظر گردآوری داده‌ها کمی از نوع توصیفی-تحلیلی بوده است. جامعه آماری پژوهش شامل؛ (اعضای هیئت‌علمی متخصص دارای مدرک دکتری مهندسی و فعال در حوزه صنعت، ۲) مدیران و کارشناسان خبره شاغل در سازمان‌های صنعتی مرتبط با تجربه ۵ سال یا بیشتر و دارای مدرک مهندسی می‌باشند که از ۵ دانشگاه و ۴ سازمان صنعتی برتر به تعداد ۴۶۷ نفر می‌باشند که با استفاده از فرمول کوکران و با روش نمونه‌گیری طبقه‌ای تصادفی، ۲۱۰ نفر به‌عنوان نمونه آماری انتخاب شدند... جهت شناسایی شایستگی‌های حرفه‌ای مهندسان برای ورود به سازمان‌های نوین صنعتی، ابتدا ادبیات موجود درباره موضوع موردبررسی قرار گرفته و بدون اینکه نظریه خاصی مبنای کار قرار داده شود، با مطالعه و تلفیق الگوها و مؤلفه‌های موجود در زمینه شایستگی‌های حرفه‌ای مهندسان از یک سو و انتخاب مؤلفه‌هایی که بیشتر پژوهشگران به آن‌ها اشاره داشته‌اند از سوی دیگر، الگوی مفهومی با دودسته کلی (عمومی و تخصصی) شایستگی‌های حرفه‌ای مهندسان بازنمایی گردید. به‌منظور گردآوری داده‌ها بر اساس شایستگی‌های استخراج شده در مرحله قبل، پرسشنامه محقق ساخته حاوی ۴۲ گویه طراحی شد. به‌منظور بررسی پایایی از ضریب آلفای کرونباخ استفاده شد که برای همه شاخص‌ها زیربنایی ابزار عدد ۸۲/۳ به دست آمد. جهت بررسی روایی محتوی پرسشنامه نیز از نظر خبرگان مرتبط و هم‌چنین روایی سازه استفاده شد. نتایج پژوهش نشان داد: ۱- شایستگی‌های حرفه‌ای موردنیاز شامل؛ شایستگی‌های عمومی (شایستگی شخصیتی، برنامه‌ریزی، شناختی) و تخصصی (سیستماتیک، کاربردی، اخلاق حرفه‌ای و استراتژیک) می‌باشد ۲- مدل کلی پژوهش با استفاده از تحلیل عاملی تأییدی از برازش مناسبی برخوردار است و همه نشانگرها به‌طور معنی‌داری با عامل زیربنایی خود مرتبط و مدل اندازه‌گیری طی ارزیابی شاخص‌های جزئی مطلوب بود. ۳- از نظر خبرگان از بین شایستگی‌های عمومی، شایستگی‌های برنامه‌ریزی و از بین شایستگی‌های تخصصی، شایستگی استراتژیک از اولویت و اهمیت بالاتری نسبت به سایر شایستگی‌ها برخوردار است.

کلیدواژه‌ها: مهندسان، شایستگی‌های عمومی، شایستگی‌های تخصصی، الگو، سازمان‌های نوین صنعتی.

۱- استادیار، گروه علوم تربیتی، دانشکده روان‌شناسی و علوم تربیتی، دانشگاه تهران، تهران، ایران. (مسئول مکاتبات
fnarenji@ut.ac.ir)

۲- دانشجوی دکتری مدیریت آموزش عالی، دانشکده روان‌شناسی و علوم تربیتی، دانشگاه تهران، تهران، ایران.

مقدمه

ظهور فناوری‌های تحول‌آفرین تحولات عظیمی در صنعت مهندسی ایجاد کرده‌اند و سبب شده است به مهندسان شایسته‌ای نیاز داشته باشیم که به‌طور مداوم دانش و شایستگی‌های خود را همسو با تغییرات محیط به‌روزرسانی نمایند. مهندسان قرن بیست و یکم برای تطبیق با تقاضاهای جدید نیاز به دانش‌بنیادین قوی، ذکاوت فنی، سازگاری، تطبیق‌پذیری، تجربه عملی و غیره دارند. به نظر می‌رسد اگرچه سیستم آموزش عالی بستر مناسبی برای یادگیری شایستگی‌های موردنیاز مهندسان فراهم می‌کند. با این حال، مطالعات نشان می‌دهد که شایستگی‌های کسب‌شده توسط فارغ‌التحصیلان مهندسی و شایستگی‌های موردنیاز صنعت (به‌ویژه در کشورهای در حال توسعه) مشترک نیستند. از سوی دیگر، در حال حاضر دانشجویان به‌منظور تحقق اهداف گسترده و ویژه‌ای آموزش عالی را انتخاب می‌کنند (۱)؛ که از میان این اهداف متنوع و گسترده، تحقق چشم‌اندازهای اقتصادی و کسب درآمد از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است، به‌نحوی که توجه به این موضوع می‌تواند منجر به تحقق پیامدهای یادگیری دانش‌آموختگان و افزایش اشتغال‌زایی گردد. بریج استوک (۲) اظهار می‌دارد که آموزش دارای ابعاد ویژه‌ای از جمله مدیریت شغلی، قابلیت استخدام و مهارت‌های خاص نظم و انضباط است که دانشجویان را برای ورود به بازار کار و اشتغال آماده می‌کند، لذا این باور وجود دارد که کسب شایستگی‌های موردنیاز احتمال بیکاری را کاهش می‌دهد. به‌طور مثال؛ برونل (۳) استدلال می‌کند که آموزش عالی به‌عنوان مرکز اصلی آموزش برای کارکنان آینده نقش‌آفرینی می‌کند. با وجود این آرکس (۴) معتقد است که ترس از بیکاری و شرایط بد اقتصادی گاهی سبب می‌شود دوره آموزشی دانشجویان طولانی‌تر از حد مجاز خود شود به عبارتی، عدم موفقیت دانش‌آموختگان در تصدی شغل مناسب و بیکاری از پیچیده‌ترین مشکلاتی است که در حال حاضر در کشورهای مختلف از جمله ایران وجود دارد (۵). در همین راستا بررسی‌ها نشان می‌دهد که شکاف بین سازمان‌های صنعتی و دانشگاه و عدم انطباق دانش کسب‌شده افراد با نیازهای بازار کار از اساسی‌ترین مشکلاتی است که منجر به افزایش مستمر نرخ بیکاری می‌شود. علاوه بر این؛ عوامل دیگری نیز در ایجاد این مسئله نقش دارند که برخی از آنان عبارت‌اند از؛ عدم همسویی آموزش‌های دانشگاهی با اقتصاد دانش‌بنیان، دانش ناکافی در مورد انقلاب چهارم صنعتی، دانش ناکافی در حوزه کارآفرینی و نوآوری، برنامه‌ریزی ضعیف صنعت و دانشگاه برای تحقق نیازهای شغلی (۶) سیاست‌های جدید اقتصادی، توزیع ضعیف ثروت و درآمد، دیدگاه منفی نسبت به برخی از مشاغل، بهره‌وری پایین، شاخص‌های تجارت جهانی و رشد سرمایه‌گذاری؛ اما شاید یکی از مهم‌ترین آن‌ها ارتباط ناکافی صنعت و دانشگاه و به دنبال آن برنامه‌ریزی نامناسب برای توسعه و توانمندسازی متقاضیان مبتنی بر شایستگی‌های حرفه‌ای موردنیاز آن صنعت باشد (۷)، مهارت‌هایی که می‌توان با همکاری دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی، سیاست‌گذاران و ذینفعان سازمان‌های

صنعتی، ایجاد، پرورش و توسعه داد. لذا، مؤسسات آموزش عالی با همکاری سازمان‌های صنعتی به‌عنوان بازیگران اصلی در افزایش اشتغال، باید راهکارهایی برای افزایش شایستگی‌های افراد شناسایی و برای تحقق آن برنامه‌ریزی نمایند (۸). در همین راستا برخی معتقدند یکی از راه‌های تحقق این شایستگی‌ها، طراحی و اجرای برنامه‌های آموزشی مناسب بر اساس شایستگی‌های محوری است و لذا بایستی هر برنامه آموزشی افراد با توانمندی‌های چندگانه به جامعه تحویل دهد (۹) و به‌گونه‌ای تدوین شود که نیازها، انتظارات و تقاضای جامعه مورد خدمت را برآورده سازد (۱۰). هر برنامه آموزشی باید در بطن خود زمینه‌های انجام کار با شیوه‌های متفاوت و یا انجام کار کاملاً متفاوت را ایجاد و این نگرش را ایجاد کند که مفهوم "یک‌عمر یک شغل" دیگر کم‌ارزش شده است و افراد برای موفقیت در یک شغل باید چندین مهارت داشته باشند (۱۱). از سوی دیگر، از آنجایی که در حال حاضر سازمان‌ها به‌طور مداوم در حال تغییر و تحول است لذا بایستی افرادی را پرورش دهد که قادر باشند با این تغییرات جدید سازگار شوند؛ بدین معنا که بتوانند بعد از اتمام آموزش‌های رسمی، دانش، نگرش و مهارت و در کل شایستگی‌های جدیدی کسب کنند و انعطاف‌پذیرتر از قبل باشند (۱۲). کاربرد مفهوم شایستگی و انتخاب افراد شایسته برای مشاغل و نقش‌های کلیدی، رویکرد جدیدی نیست و کاربرد این اصطلاح در سازمان‌ها و نگاه علمی به آن در کشورهای غربی به اواسط قرن بیستم میلادی و به تلاش‌های دیوید مک‌کلند (۱۳) روانشناس برجسته دانشگاه هاروارد برمی‌گردد که با وارد کردن مفهوم شایستگی، به ادبیات مدیریت منابع انسانی، اعتبار جدیدی به آن بخشید. از طرفی، بررسی‌ها نشان می‌دهد که جنبش شایستگی‌ها از حوزه آموزش عالی آغاز و عامل اصلی ظهور آن، فقدان رابطه بین آنچه افراد در آموزش‌های رسمی می‌آموزند با آنچه نیازهای بازار کار اقتضا می‌کرد، بوده است (۱۴). تعاریف متفاوتی از شایستگی وجود دارد به‌طور مثال؛ انجمن آمریکایی آموزش و توسعه^۱، شایستگی را به‌عنوان مجموعه‌ای از دانش، مهارت توانایی و رفتارهای موردنیاز برای موفقیت شغلی تعریف می‌کند (۱۵). طبق تعریف ارائه‌شده از سوی جامعه بین‌المللی بهبود عملکرد^۲، شایستگی عبارت است از مجموعه دانش، مهارت و نگرش‌هایی که کارکنان را قادر می‌سازد به‌صورت اثربخش فعالیت‌های مربوط به شغل را طبق استانداردهای مورد انتظار انجام دهند (۱۶). همان‌گونه که پیش‌تر بدان اشاره شد اگرچه ادبیات مرتبط با شایستگی و آموزش مبتنی بر شایستگی^۳ (CBE) از اوایل دهه ۱۹۷۰ مطرح شده است، اما در سال‌های اخیر به دلیل افزایش اهمیت پاسخگویی در برابر جامعه و سازمان‌ها از یک‌سو و اهمیت شناسایی شایستگی‌های موردنیاز دانشجویان و طراحی برنامه‌های مناسب در همه رشته‌ها از سوی دیگر، توجه به این موضوع را چند برابر افزایش داده است (۱۷)(۱۸). در همین راستا

1-American Association for Education and Development

2 - International Society of Performance Improvement

3-Competency based education

بررسی‌ها نشان می‌دهد که این موضوع در رشته‌های مهندسی از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است و اگرچه مدل‌های مختلفی نیز طراحی و ارائه شده است (۱۹) اما در برخی از سازمان‌های صنعتی به‌ویژه صنایع عمران و شهرسازی، صنایع و معادن، مسکن و صنایع ساختمانی در سطح ملی و بین‌المللی به‌ندرت تحقیقی انجام شده است. به‌طور مثال؛ الگوی شایستگی اداره استخدام و آموزش کارکنان ایالات متحده (۲۰۱۳) شایستگی‌های موردنیاز بازار کار را در ۹ سطح طبقه‌بندی کرده است: ۱- سطح یک: شایستگی‌های شخصی ۲- سطح دو: شایستگی‌های دانشگاهی ۳- سطح سه: شایستگی‌های محیط کار: ۴- سطح چهار: شایستگی‌های فنی ۶- سطح ششم: محدوده دانش خاص شغل ۷- سطح هفتم: شایستگی‌های فنی خاص شغل ۸- سطح هشتم: ملزومات خاص شغل ۹- سطح نهم: شایستگی‌های مدیریت. مطهری نژاد (۲۰) اظهار می‌دارد که شایستگی‌های حرفه‌ای موردنیاز رشته‌های مهندسی شامل پنج بعد؛ دانش و استدلال مهندسی فنی، مهارت‌ها و نگرش‌های فردی، مهارت‌ها و نگرش‌های حرفه‌ای و اخلاقی؛ مهارت‌ها و نگرش‌های بین فردی؛ و مهارت‌های توسعه سیستم، محصول یا فرآیند است. در همین راستا جیگار و همکاران (۲۱) اظهار می‌دارند که شایستگی‌های موردنیاز یک مهندس در سه حوزه اصلی قرار می‌گیرد؛ دانش و مهارت‌های مرتبط با علم مهندسی، توانایی به‌کارگیری روش‌ها و رویکردهای مهندسی و نگرش‌های فردی و حرفه‌ای نسبت به رشته مهندسی. واگیونه و همکاران (۲۲) بیان می‌دارند که ۱۰ شایستگی موردنیاز رشته‌های مهندسی برای ورود به بازار کار را می‌توان به دودسته شایستگی‌های عمومی فناورانه و شایستگی‌های عمومی نگرشی، سیاسی و اجتماعی تقسیم کرد. نتایج تحقیق فراچه و همکاران (۲۳) نشان می‌دهد که فراهم آوردن محیط مناسب برای کمک به دانش‌آموختگان مهندسی در درک و توسعه شایستگی‌های مرتبط با حرفه، تیمی، ارتباطات، خلاقیت و نوآوری و یادگیری مادام‌العمر در مراحل مختلف، از وظایف اصلی نظام آموزش عالی برای پرورش مهندسان باصلاحیت است. شورای اعتباربخشی مهندسی کانادا (CEAB)^۱ دوازده ویژگی برای متخصصان حوزه مهندسی مشخص کرده است که عبارت‌اند از؛ ۱- دانش مبتنی بر مهندسی ۲- تجزیه و تحلیل مسئله ۳- تحقیق ۴- استفاده از ابزارهای مهندسی ۵- طراحی ۶- کار فردی و تیمی ۷- مهارت‌های ارتباطی ۸- حرفه‌ای بودن ۹- تأثیر مهندسی بر جامعه و محیط زیست ۱۰- اخلاق و عدالت ۱۱- اقتصاد و مدیریت پروژه ۱۲- یادگیری مادام‌العمر (۲۴). دامیترسکو و همکاران (۲۵) اظهار می‌دارند که شکاف بین صنعت و دانشگاه ناشی از ناکافی بودن شایستگی‌های موردنیاز مهندسان است. آن‌ها شایستگی‌ها مذکور را به شرح ذیل مطرح می‌نمایند؛ (۱) مهارت تجزیه و تحلیل و تشخیص سیستم‌های تولید؛ (۲) مهارت طراحی سیستم‌های تولیدی / برنامه‌ریزی تولید و طراحی فرآیندهای کنترل؛ (۳) مهارت برنامه‌ریزی تولید و فرآیندهای پروژه؛ (۴) مهارت نظارت و کنترل فرآیندها و عملکرد

^۱. Canadian Engineering Accreditation Board

سیستم تولیدی؛ ۵) مهارت توسعه پروژه‌ها، پیاده‌سازی سیستم‌ها، استفاده از روش‌ها؛ ۶) مهارت ارزیابی سیستم‌ها و فرآیندهای تولید؛ ۷) مهارت توصیف، مقایسه و انتخاب فن‌آوری‌ها، روش‌ها و پارادایم‌ها؛ ۸) بیان دانش پروژه و اهداف آن از حوزه‌های مختلف؛ ۹) صلاحیت‌های ارتباطی؛ ۱۰) توانایی برای مقابله با محیط‌های غیرمنتظره / کاری؛ ۱۱) صلاحیت‌های کار تیمی؛ توانایی حل مشکلات؛ صلاحیت‌های رهبری؛ نوآوری / خلاقیت؛ صلاحیت‌های برنامه‌ریزی و سازمان؛ اخلاق حرفه‌ای؛ توانایی تصمیم‌گیری؛ دانش زبان‌های خارجی؛ ۱۲) توانایی‌های مرتبط به کارآفرینی. طبق آکادمی سلطنتی مهندسی^۵، شایستگی‌های موردنیاز مهندسان شامل؛ دانش، مهارت‌های مرتبط با اشتغال مانند؛ ارتباطات، کار تیمی، مهارت‌های سازمانی و رفتارهای مرتبط با اخلاق حرفه‌ای هستند (۲۶). یوزانی و همکاران (۲۷) اظهار می‌دارند شایستگی‌های موردنیاز برای دانش‌آموختگان رشته‌های مهندسی شامل سه گروه اصلی که عبارت‌اند از؛ دانش شخصی، دانش علوم و اصول مهندسی و دانش مسائل معاصر (۲۶). نتایج تحقیق الیانی و المونیفی (۲۸) نیز نشان می‌دهد که متقاضیان ورد به بازار کار نه تنها بایستی خواسته‌های محل کار خود را بشناسند بلکه بتوانند به‌طور مداوم فن‌آوری‌های جدید را فرا گرفته و به شیوه‌ای خلاقانه مشکلات را شناسایی و راهکارهای مناسب ارائه دهند. اعظمی و همکاران (۲۹) اذعان می‌دارند که در ساختار برنامه درسی دانشگاه در دوره‌های مهندسی لازم است به دانش، تجربه کاری، مهارت انسانی و مهارت فنی موردنیاز مهندسان توجه شود. نتایج مطالعات سامسوری و همکاران (۳۰) نیز نشان می‌دهد که عدم وجود مهارت‌های غیر فنی در میان مهندسان منجر به مسئله بیکاری می‌شود لذا آن‌ها، علاوه بر مهارت‌های فنی باید دارای مهارت‌های تحلیلی قوی، نبوغ علمی، نبوغ عملی، خلاقیت، مهارت‌های ارتباطی خوب، رهبری، یادگیری اخلاقی و مادام‌العمر باشد. سالیمن و اباهر (۳۱) بیان می‌دارند که صلاحیت‌های موردنیاز دانش‌آموختگان مهندسی عبارت‌اند از؛ مهارت‌های حرفه‌ای، دانش مرتبط با کسب‌وکار مهندسی، ارتباطات، مدیریت و رهبری، مهندسی عملی، خود مدیریتی، مسئولیت‌پذیری، خلاقیت و حل مسئله، نوآوری، مهارت کارتنمی. در همین راستا پیهون و همکاران (۳۳) نیز معتقدند که به نظر می‌رسد که کارفرمایان صنعت به دنبال دانش‌آموختگانی هستند که دارای شایستگی‌های عمومی خوب و ویژگی‌های شخصیتی مناسب باشند. پاسو (۳۴) در مطالعه‌ای شایستگی‌ها را از نظر اهمیت رتبه‌بندی کرده است که شامل: ۱) حل مسئله و ارتباطات ۲) اخلاق ۳) یادگیری بلندمدت ۴) فعالیت‌های آزمایشگاهی، کار تیمی، کار کردن با ابزارهای مهندسی و طراحی ۵) ریاضیات و دانش و علم مهندسی ۶) مباحث به‌روز و درک تأثیر کار فرد. همان‌گونه که پیش‌تر اشاره شد در سطح ملی نیز پژوهش‌های در خصوص شایستگی‌ها موردنیاز برای ورود به سازمان‌های صنعتی انجام‌شده است که در ادامه به برخی از مهم‌ترین آن‌ها اشاره خواهد شد. مطالعات انجام‌شده در بستر

⁵ Royal Academy of Engineering

صنعت و هم‌چنین میزان رضایت صاحبان صنایع از عملکرد دانش‌آموختگان نظام آموزش عالی ایران و شایستگی‌های آنان نشان می‌دهد که بین نیازهای بازار کار و ویژگی‌های مهارتی دانش‌آموختگان شکاف وجود دارد (۳۵). به‌طور مثال، مطالعات مختلفی که در این زمینه انجام شده است، گویای آن هستند که نظام آموزشی در سطح ملی در آماده کردن افراد برای ورود به بازار کار هدف ضعیف عمل کرده است و دانش و مهارت لازم و کافی را به آن‌ها منتقل نکرده است (۳۶-۴۲). به‌عنوان نمونه در این خصوص نتایج تحقیق عیسی زاده و همکاران (۴۲) حاکی از آن است که بیکاری دانش‌آموختگان عوامل متفاوتی دارد و فقدان مهارت‌آموزی و کسب مهارت‌های موردنیاز به‌عنوان یکی از این عوامل مطرح است. این مهارت‌ها عبارت‌اند از: مهارت زبان انگلیسی ۲- مهارت فنی ۳- قدرت رهبری ۴- مهارت‌های نرم (تفکر تحلیلی، هوش، استقلال) ۵- مهارت‌های فناوری اطلاعات و ارتباطات. در زمینه شایستگی‌های خاص رشته مهندسی ساخت و مدیریت پروژه، به‌طور خلاصه بررسی پیشینه تحقیق نشان می‌دهد که استفاده بهینه از منابع انسانی در پروژه‌ها مستلزم بهره‌مندی از شایستگی‌های مختلف است (۴۳) و تصویر موجود از شایستگی‌های حرفه‌ای حوزه مهندسی از کفایت لازم برخوردار نمی‌باشد که در ادامه به برخی از مهم‌ترین آن‌ها اشاره خواهد شد. به‌طور مثال؛ رحمانی و همکاران (۴۴) به شناسایی ابعاد سه‌گانه مدل شایستگی انجمن بین‌المللی مدیریت پروژه^۱ (۲۰۰۸) پرداخته‌اند که عبارتند از: شایستگی‌های زمینه‌ای، فنی و رفتاری. در همین راستا الگوی نهایی فیض و بهادری (۴۵) مشتمل بر ۴ شایستگی کلان، ۷ شایستگی اصلی و ۲۸ شایستگی فرعی است که شایستگی کلان عبارت‌اند از: انگیزه متعالی، تخصص علمی، توانمندی عملی و اهتمام به رشد و بالندگی. (۴۶). از سوی دیگر، در همین راستا برخی از محققان معتقدند که در حال حاضر ضروری است، موضوع پایداری و توجه به محیط‌زیست در برنامه‌های توسعه و توانمندسازی حوزه‌های مهندسی مورد توجه قرار گیرد به نحوی منجر به افزایش صلاحیت‌های حرفه‌ای، دانش مرتبط با مهندسی و نگرش‌های آنان گردد (۴۷). لذا، با توجه به نتایج به‌دست‌آمده از مطالعات فوق و از طرفی سرعت روزافزون تغییر و تحولات در جامعه و دنیای کسب و کار و همگام شدن با این تغییرات؛ در راستای کسب مهارت و شایستگی‌های مورد انتظار متقاضیان ورد به سازمان‌های صنعتی، می‌توان گفت خلأ وجود پژوهشی که بتواند به الگویی مناسب برای شناسایی شایستگی‌های حرفه‌ای افراد طراحی نماید، کاملاً احساس می‌شود. لذا پژوهش حاضر بر آن است که مؤلفه‌های مرتبط با شایستگی‌های موردنیاز حوزه مهندسی را بر اساس مطالعات عمیق کتابخانه‌ای، بررسی منابع مرتبط و استخراج اطلاعات از سایت

¹ American Project Management Association.

تحلیل مشاغل اونت^۱ را در قالب یک الگو ارائه دهد. بر این اساس در پژوهش حاضر اهداف ذیل مطرح شده است؛

- ۱- شناسایی و دسته‌بندی شایستگی‌های حرفه‌ای موردنیاز مهندسان برای سازمان‌های نوین صنعتی
- ۲- اعتبار یابی شایستگی‌های شناسایی شده از نظر مطلعان کلیدی دانشگاه‌ها و سازمان‌های صنعتی
- ۳- تبه‌بندی شایستگی‌های حرفه‌ای موردنیاز مهندسان برای سازمان‌های نوین صنعتی از نظر مطلعان کلیدی دانشگاه‌ها و سازمان‌های مرتبط

روش پژوهش

پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی و از منظر گردآوری داده‌ها از نوع کمی به شیوه‌ی توصیفی-تحلیلی است. برای جمع‌آوری اطلاعات موردنیاز از پرسشنامه محقق ساخته ۴۲ سؤالی در مقیاس لیکرت استفاده شد. این پرسشنامه بر اساس شایستگی‌های شناسایی شده موردنیاز متقاضیان حوزه مهندسی تنظیم شد که شامل؛ دو عامل کلی شایستگی‌های عمومی و تخصصی بوده است. شایستگی‌های مذکور شامل ۷ مؤلفه که عبارت‌اند از؛ شایستگی‌های شخصیتی، روش‌شناختی، برنامه‌ریزی، شایستگی‌های استراتژیک، سیستماتیک، اخلاق حرفه‌ای و کاربردی می‌باشد. به‌منظور تبیین پایایی پرسشنامه در مرحله آزمون مقدماتی ۳۳ نفر از اعضای هیئت‌علمی متخصص در حوزه صنعت و همچنین مدیران و کارشناسان خبره در حوزه صنعت انتخاب و درنهایت همان‌گونه که در جدول شماره ۱ ملاحظه می‌گردد، پایایی قسمت‌های مختلف پرسشنامه بر مبنای ضریب آلفای کرونباخ معادل ۰/۸۷ محاسبه شد. به‌منظور تعیین روایی محتوایی پرسشنامه نیز از دو روش روایی محتوی و سازه استفاده شد. به‌منظور انجام روایی محتوی پرسشنامه در اختیار متخصصان و خبرگان دانشگاهی و صنعتی در حوزه علوم مهندسی قرار گرفت و در این بررسی برخی از سؤالات حذف و برخی دیگر نیز اصلاح شدند و درنهایت روایی ابزار تحقیق با بهره‌گیری از نظر اصلاحی کمیته تحقیق ارتقاء یافت. علاوه بر آن، به‌منظور روایی سازه و تبیین عوامل زیربنایی متغیرهای ارزیابی شایستگی‌های مختلف، از روش تحلیل عاملی تأییدی استفاده گردید.

جدول شماره ۱. محاسبه ضریب آلفای کرونباخ

ردیف	انواع شایستگی‌ها	تعداد سؤال‌ها	پایایی (ضریب آلفای کرونباخ)
۱	شایستگی‌های شخصیتی	۶	۰/۸۲
۲	شایستگی‌های شناختی	۵	۰/۷۹
۳	شایستگی‌های برنامه‌ریزی	۵	۰/۸۴

^۱ ONET

۴	شایستگی‌های سیستماتیک	۶	٪۹۲
۵	شایستگی‌های کاربردی	۵	٪۸۳
۶	شایستگی‌های اخلاق حرفه‌ای	۶	٪۸۹
۷	شایستگی‌های استراتژیک	۵	٪۹۱
۸	کل	۴۲	٪۸۷

حجم نمونه و شیوه نمونه‌گیری

جامعه آماری تحقیق شامل اعضای هیئت‌علمی متخصص، دارای مدرک دکتری مهندسی و فعال در حوزه صنعت و همچنین مدیران و کارشناسان خبره در حوزه صنعت باتجربه کاری ۵ سال یا بیشتر و دارای مدرک مهندسی که از ۵ دانشگاه و ۴ سازمان صنعتی برتر به تعداد ۴۶۷ محاسبه گردید. سپس با استفاده از فرمول نمونه‌گیری کوکران، حجم نمونه‌ای به تعداد ۲۱۰ نفر به شیوه‌ی نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای انتخاب گردید. پرسشنامه‌ها به تعداد ۲۵۰ عدد بین افراد پخش و درنهایت ۲۱۶ پرسشنامه بدون نقص گردآوری و تحلیل گردید.

جدول شماره ۲. تعداد جامعه آماری و نمونه به تفکیک دانشگاه و صنعت

نمونه	جامعه آماری	اعضای هیئت‌علمی و دانش‌آموختگان شاغل (دانشگاه محل تحصیل)
۱۶	۷۲	دانشگاه تهران
۱۱	۵۰	سازمان عمران و شهرسازی
۱۴	۶۴	دانشگاه علم و صنعت
۱۳	۵۸	دانشگاه امیرکبیر
۱۶	۷۳	سازمان مسکن و صنایع ساختمانی
۸۶	۱۵۰	سازمان نظام‌مهندسی
۲۱۰	۴۶۷	کل

یافته‌های پژوهش

۱- سؤال اول پژوهش: شناسایی و دسته‌بندی شایستگی‌های موردنیاز برای ورود به سازمان‌های صنعتی: جدول شماره ۳ و ۴ بیانگر مطالعاتی است که در مورد شایستگی‌ها و مهارت‌های مهندسان در دو سطح عمومی (مهارت‌های موردنیاز در همه مشاغل) و تخصصی مورد بررسی قرار داده‌اند.

جدول شماره ۳. شایستگی‌ها و مهارت‌های عمومی موردنیاز برای ورود به سازمان‌های صنعتی

ردیف	نام پژوهشگر	سال	عوامل و متغیرهای شناسایی شده
۱	ون لوو و سومیجن [49]	2004	مهارت استقلال، دقت، تمرکز
	کلمنت ریکالف و اسکریب پریز [50]	2013	
	مارهوندا و همکاران [51]	2010	
	پرز و پاره [52]	2013	
	شولز و روبناگل [53]	2010	
	ویلاردون و همکاران [54]	2013	
۲	شولز و روبناگل [53]	2010-2012	مهارت‌های ارتباطات و مهارت‌های اجتماعی
	کلمنت ریکالف و اسکریب پریز [50]	2013	
	مارهوندا و همکاران [51]	2012	
	ویلاردون و همکاران [54]	2013	
	میچل مور و راولی [55]	2013	
	هرناندز پینا [56]	2015	
۳	کاماچو [57]	2020	هماهنگی و سازمان‌دهی تغییرات
	کلمنت ریکالف و اسکریب پریز [50]	2013	
	ون لوو و سومیجن [49]	2004	
۴	کاماچو [57]	2020	مهارت خلق دانش و تبدیل دانش
	شولز و روبناگل [53]	2010	
	حمید و همکاران [58]	2013	
	ویلاردون [54]	2013	
	هرناندز پینا [56]	2015	
۵	ون لوو و سومیجن [49]	2004	برنامه‌ریزی عملکرد
	وات سترا و دورایز [59]	2007	
	کلمنت ریکالف و اسکریب پریز [50]	2013	
۶	وات سترا و دورایز [59]	2007	مهارت حل مسئله، تفکر انتقادی، خلاقیت و نوآوری
	کلمنت ریکالف و اسکریب پریز [50]	2013	
	هرناندز پینا [56]	2015	
	حیدری و همکاران [60]	2013	
	هدایتی و همکاران [41]	2015	
	لوبانووا و شانین [61]	2008	
	پیرسون [62]	2005	
	شولز و روبناگل [53]	2010	
۷	صالحی عمران [۳۹]	2010	مهارت کار تیمی، مذاکره، تعامل با مشتری و سازمان
	وات سترا و دورایز [59]	2007	
	شولز و روبناگل [53]	2010	
	آسف و همکاران [64]	2013	
	کلمنت ریکالف و اسکریب پریز [50]	2013	

	2013	حمید و همکاران [58]	
	2013	ویلاردون [54]	
	2014	مارتینز و همکاران [64]	
	2015	راهداری [49]	
	2013	حیدری و همکاران [60]	
	2010	شولز و روبناگل [53]	
	2013	ویلاردون [54]	
	2013	کلمنت ریکالف و اسکریب پریر [50]	
مهارت مدیریت زمان، مدیریت بحران، کنترل و نظارت	2015	هرناندز پینا [56]	۸
	2012	ازودو و همکاران [65]	
	2014	ابراهیمی و رحمانی [66]	
	2013	محمدی [37]	
	2020	کاماچو [57]	
	2009	وو [67]	
مهارت خطرپذیری، انعطاف‌پذیری درک امور، پردازش اطلاعات	2013	سانتاندربو [68]	۹
	2008	لوبانووا و شانین [61]	
	2009	کوکران [15]	
	2020	بنیت و همکاران [69]	
مهارت فناوری اطلاعات و ارتباطات، توانمندی بهره‌گیری از شبکه‌های اطلاعاتی	2013	حیدری و همکاران [60]	۱۰
	2010	صالحی عمران و رحمانی [39]	
	2016	شاکلا [70]	
	2014	مارتینز و همکاران [64]	
مهارت یادگیری مادام‌العمر، نگرش مثبت، خودآگاهی، خودتنظیمی	2008	لوبانووا و شانین [61]	۱۱
	2005	پیرسون [62]	
	2009	کوکران [15]	

جدول شماره ۴. شایستگی‌ها و مهارت‌های تخصصی دانش‌آموختگان رشته‌های رشته‌های مهندسی

ردیف	محققین	عوامل و متغیرهای شناسایی شده
	احمد و همکاران [73]	۲۰۱۴
	رحمانی و همکاران [۴۴]	۲۰۱۳
	محمدی و همکاران [37]	۲۰۱۳
مهارت مدیریت پروژه دانش و فهم اصول قوانین ساخت، دانش و فهم قراردادهای ساخت، مفاهیم کنترل پروژه (زمان، کیفیت، هزینه)	آهن و همکاران [74]	۲۰۱۴
	فنگ و همکاران [75]	۲۰۱۰
	جانگمن [76]	۲۰۱۹
	جاننون و همکاران [77]	۲۰۱۹
	هوس [78]	۲۰۲۰
	صادق [79]	۲۰۱۵
تفکر تحلیلی، مهارت بازاریابی	شیرازی و امینی [80]	۲۰۱۳

	ازودو و همکاران [65]	۲۰۱۲
	مجاب و همکاران [81]	۲۰۱۰
	آنتونس و همکاران [82]	۲۰۱۹
تفکر سیستمی (شناسایی عوامل مؤثر محیط بر پروژه، روش‌های سیستمی تصمیم‌گیری)	ابراهیمی و رحمانی [66]	۲۰۱۴
	رنجبر و همکاران [83]	۲۰۱۴
	آهن و همکاران [72]	۲۰۱۴
	زویب‌تیس [84]	۲۰۱۰
مدیریت تعارض (توانایی حل تعارضات و مشاجرات)	اسدی و همکاران [85]	۲۰۱۵
	نیرومند و همکاران [86]	۲۰۱۱
	ازودو و همکاران [65]	۲۰۱۲
	مجاب و همکاران [81]	۲۰۱۰
استفاده از کامپیوتر و اینترنت به‌عنوان ابزار کار، فناوری گردش اطلاعات در سازمان	جاننون [77]	۲۰۱۹
	آهن و همکاران [72]	۲۰۱۴
	احمد و همکاران [73]	۲۰۱۴
	شعبانی و همکاران [87]	۲۰۱۵
آشنایی با فنون نوین رشته	ابراهیمی و رحمانی [66]	۲۰۱۴
	مطهری نژاد [20]	۲۰۱۹
	رنجبر و همکاران [83]	۲۰۱۴
	مجاب و همکاران [81]	۲۰۱۰
توانایی درک نیازهای بازار	جانگمن [88]	۲۰۱۹
	هوس [78]	۲۰۲۰
	اسدی و همکاران [85]	۲۰۱۵
	خراسانی و همکاران [89]	۲۰۱۵
تسلط به زبان خارجی	مطهری نژاد [20]	۲۰۱۹
	محمدی [37]	۲۰۱۳
	آهن و همکاران [72]	۲۰۱۴
	ازودو و همکاران [65]	۲۰۱۲
مهارت داشتن چشم‌انداز، تفکر استراتژیک و راهبردی	شعبانی و همکاران [87]	۲۰۱۵
	صادقی [79]	۲۰۱۵
	آسیف و همکاران [85]	۲۰۱۳
مهارت‌های عددی و محاسباتی	شاکلا [70]	۲۰۱۶
	آسیف و همکاران [85]	۲۰۱۳
	کلمنت ریکالف و اسکریب پریز [۵۰]	۲۰۱۳
مهارت تخصیص منابع، مسئولیت، مدیریت اقتصادی، کارایی، تمرکز بر مشتری، مدیریت منابع	ون لوو و سمیجن [49]	۲۰۰۴
	هوس [78]	۲۰۲۰
	ون لوو و سمیجن [49]	۲۰۰۴
	کلمنت ریکالف و اسکریب پریز	۲۰۱۳

		[۵۰]
	۲۰۱۴	سیبلا و فتوکی [90]
	۲۰۱۰	صالحی عمران [39]
	۲۰۰۹	کوچران [15]
	۲۰۰۷	وتسترا و دی وریس [59]
	۲۰۱۳	حمید و همکاران [58]
	۲۰۱۳	هراندروز و همکاران [91]
مهارت کنترل فرایند، مدیریت کیفیت، بهره‌وری و اخلاق حرفه‌ای	۲۰۱۳	آسیف و همکاران [85]
	۲۰۱۴	کورتس و همکاران [92]
	۲۰۰۷	بونی و لوزانو [93]
	۲۰۱۹	جانتونن [77]
	۲۰۱۳	آسیف و همکاران [85]
	۲۰۱۳	حمید و همکاران [58]
	۲۰۰۴	ون لوو و سمیجن [49]
مهارت راهبری (هدف‌گذاری و سیاست‌گذاری، مدیریت ارزش، تدوین چشم‌انداز سازمان، تشکیل تیم و تخصیص نقش‌ها در پروژه، مدیریت منابع انسانی و انگیزش)	۲۰۱۰	شولز و روبناگل [53]
	۲۰۱۳	کلمنت ریکالف و اسکریب پریز
		[۵۰]
	۲۰۱۱	نیکلاس [94]
	۲۰۱۳	فیض و بهادری [45]
	۲۰۰۷	بونی و لوزانو [93]
	۲۰۱۳	حمید و همکاران [58]
	۲۰۱۰	مارهوندا و نوازا [51]
	۲۰۱۳	آسیف و همکاران [85]
مهارت فنی رشته (روش‌های نوین ساخت، مدیریت ماشین‌آلات، اندازه‌گیری و برآورد، راه‌اندازی و تجهیز کارگاه) اجرای عملیات حرفه‌ای، خواندن نقشه‌های اجرایی، تسلط بر روش‌های اجرای حرفه‌ای، محاسبه و برآورد مواد و مصالح، اندازه‌گیری و برآورد ابعادی، تعیین موقعیت مکانی، مونتاژ اجزاء، تجهیزات و سازمان‌دهی کارگاه، کنترل اجرا، سرویس و تعمیر، تشخیص عیوب و خرابی، اجرای استانداردهای کیفیت، درک طرح‌های هندسی، زمان‌بندی عملیات، به‌کارگیری ضوابط ایمنی و بهداشت کار، دانش ساخت و ساختمان، دانش مهندسی و فناوری.	۲۰۲۰	هوس [78]
	۲۰۱۳	فیض و بهادری [45]
	۲۰۱۴	احمد و همکاران [73]
	۲۰۱۵	رحیمی و همکاران [45]
	۲۰۱۳	محمدی [37]
	۲۰۱۴	آهن و همکاران [72]
	۲۰۱۰	فانگ [75]
	۲۰۲۰	[78] هوس

با توجه به مطالعه پژوهش‌های پیشین و بررسی ماهیت هر شایستگی، همانگونه که در جدول شماره ۳ ملاحظه می‌گردد ۵۵ مفهوم شناسایی شد و در سه گروه (شایستگی‌های شخصیتی، شایستگی‌های روش‌شناختی و شایستگی‌های برنامه‌ریزی) طبق جدول شماره ۵ به‌عنوان شایستگی‌های عمومی طبقه‌بندی شدند.

جدول شماره ۵ طبقه‌بندی شایستگی‌های عمومی

ردیف	طبقه‌ها	شایستگی‌های مربوط به هر طبقه	فراوانی مضامین
۱	شایستگی‌های شخصیتی	مهارت خطرپذیری، انعطاف‌پذیری و درک امور، پردازش اطلاعات، روحیه کارآفرینی	۱۶
		مهارت‌های ارتباطات و مهارت‌های اجتماعی، تعامل با همکاران	
		مهارت کار تیمی، مذاکره، تعامل با مشتری و سازمان	
۲	شایستگی‌های روش‌شناختی	نگرش مثبت، خودآگاهی، خودتنظیمی، مدیریت زمان	۹
		یادگیری مادام‌العمر و مستمر	
		مهارت حل مسئله، تفکر انتقادی، خلاقیت و نوآوری و تصمیم‌گیری	
۳	شایستگی‌های برنامه‌ریزی	مهارت خلق دانش و تبدیل دانش، تسهیم و به اشتراک‌گذاری دانش	۱۱
		هماهنگی و سازمان‌دهی تغییرات	
		مهارت استقلال، دقت، تمرکز	
		مهارت مدیریت زمان، مدیریت بحران، هدایت، کنترل و نظارت	
		برنامه‌ریزی عملکرد	

مفاهیم مرتبط با این ۳ دسته عبارتند بودند از مهارت خطرپذیری، انعطاف‌پذیری و درک امور، پردازش اطلاعات مهارت‌های ارتباطات و مهارت‌های اجتماعی، مهارت کار تیمی، مذاکره، تعامل با مشتری و سازمان و نگرش مثبت، خودآگاهی، خودتنظیمی و روحیه کارآفرینی که در طبقه شایستگی‌های شخصیتی قرار گرفته‌اند. این شایستگی‌ها به رفتارها و اعمالی اطلاق می‌گردد که شخص از طریق آن‌ها، قادر خواهد بود به نحوی با دیگران ارتباط برقرار نماید که به ایجاد پاسخ‌های مثبت و اجتناب از عکس‌العمل‌های منفی منتهی گردد (۹۶). مهارت یادگیری مادام‌العمر، مهارت حل مسئله، تفکر انتقادی، خلاقیت و نوآوری و مهارت خلق دانش و تبدیل دانش در طبقه شایستگی‌های روش‌شناختی قرار گرفته‌اند. به عبارتی، شایستگی‌های روش‌شناختی به‌عنوان ابزار یا وسیله جهت رسیدن به اهداف به کار گرفته می‌شوند (۵۳). شایستگی‌های هماهنگی و سازمان‌دهی تغییرات، مهارت استقلال، دقت، تمرکز، مهارت مدیریت زمان، مدیریت بحران، کنترل و نظارت و برنامه‌ریزی عملکرد نیز در طبقه شایستگی‌های برنامه‌ریزی قرار گرفته‌اند.

جدول شماره ۶. طبقه‌بندی شایستگی‌های تخصصی

ردیف	طبقه‌ها	شایستگی‌های مربوط به هر طبقه
۱	شایستگی‌های سیستماتیک	مهارت مدیریت پروژه، دانش و فهم اصول قوانین ساخت، دانش و فهم قراردادهای ساخت، مفاهیم کنترل پروژه (زمان، کیفیت، هزینه)
		۲۴ تفکر تحلیلی، مهارت بازاریابی تفکر سیستمی (شناسایی عوامل مؤثر محیطی بر پروژه، روش‌های سیستمی تصمیم‌گیری) برنامه‌ریزی پروژه (امکان‌سنجی پروژه، بودجه‌بندی و اختصاص منابع، آنالیز شبکه، گانت چارت، ساختار شکست کار، خط مبنای هزینه)
۲	شایستگی‌های کاربردی	استفاده از کامپیوتر و اینترنت به‌عنوان ابزار کار، فناوری گردش اطلاعات در سازمان، مهارت فناوری اطلاعات و ارتباطات، توانمندی بهره‌گیری از شبکه‌های اطلاعاتی
		۱۲ آشنایی با فنون نوین رشته، به‌کارگیری ابزارهای نوین و پیشرفته در مدیریت پروژه توانایی درک نیازهای بازار و تحلیل بازار، توانایی تدوین طرح‌های جامع برای نیازهای بازار تسلط به زبان خارجی مهارت فنی رشته (روش‌های نوین ساخت، مدیریت ماشین‌آلات، اندازه‌گیری و برآورد، راه‌اندازی و تجهیز کارگاه) و اجرای پروژه، شناخت و درک استانداردها و قوانین مرتبط با فعالیت‌های مهندسی، توانایی طراحی و اجرای آزمایش و تحلیل و تفسیر مهارت‌های عددی و محاسباتی، طراحی سیستم مدیریت پروژه
۳	شایستگی‌های اخلاق حرفه‌ای	مهارت تخصیص منابع، مسئولیت، مدیریت اقتصادی، کارایی، تمرکز بر مشتری، مدیریت منابع، مدیریت مالی و حسابداری پروژه
		۱۱ مهارت کنترل فرایند، مدیریت کیفیت، بهره‌وری، حساسیت نسبت به موضوعات اجتماعی، جهانی و زیست‌محیطی
۴	شایستگی‌های استراتژیک	مهارت هدایت و راهبری (هدف‌گذاری و سیاست‌گذاری، مدیریت ارزش، تدوین چشم‌انداز سازمان، تشکیل گروه و تخصیص نقش‌ها در پروژه، مدیریت منابع انسانی و انگیزش)
		۱۹ مدیریت تعارض (توانایی حل تعارضات و مشاجرات) مهارت داشتن چشم‌انداز، تفکر استراتژیک و راهبردی

همان‌گونه که در جدول شماره ۴ ملاحظه می‌گردد، با توجه به مطالعه پژوهش‌های پیشین و بررسی ماهیت هر شایستگی، ۵۶ مفهوم مرتبط در چهار گروه (شایستگی‌های سیستماتیک، شایستگی‌های کاربردی، شایستگی‌های اخلاق حرفه‌ای و شایستگی‌های استراتژیک) تحت عنوان (طبق جدول شماره ۶) شایستگی‌های تخصصی طبقه‌بندی شدند. مفاهیمی نظیر؛ مهارت مدیریت پروژه، دانش و فهم اصول قوانین ساخت، دانش و فهم قراردادهای ساخت، مفاهیم کنترل پروژه (زمان، کیفیت، هزینه)، تفکر تحلیلی (مهارت بازاریابی)، تفکر سیستمی (شناسایی عوامل مؤثر محیطی بر پروژه، روش‌های سیستمی تصمیم‌گیری)، برنامه‌ریزی پروژه (امکان‌سنجی پروژه، بودجه‌بندی و اختصاص منابع، آنالیز شبکه، گانت چارت، ساختار شکست کار، خط مبنای هزینه) در طبقه شایستگی‌های سیستماتیک قرار گرفته‌اند؛ این شایستگی‌ها توانایی‌ها و مهارت‌هایی را در برمی‌گیرد که موجب درک کلی فرد از مسائل و امور جاری

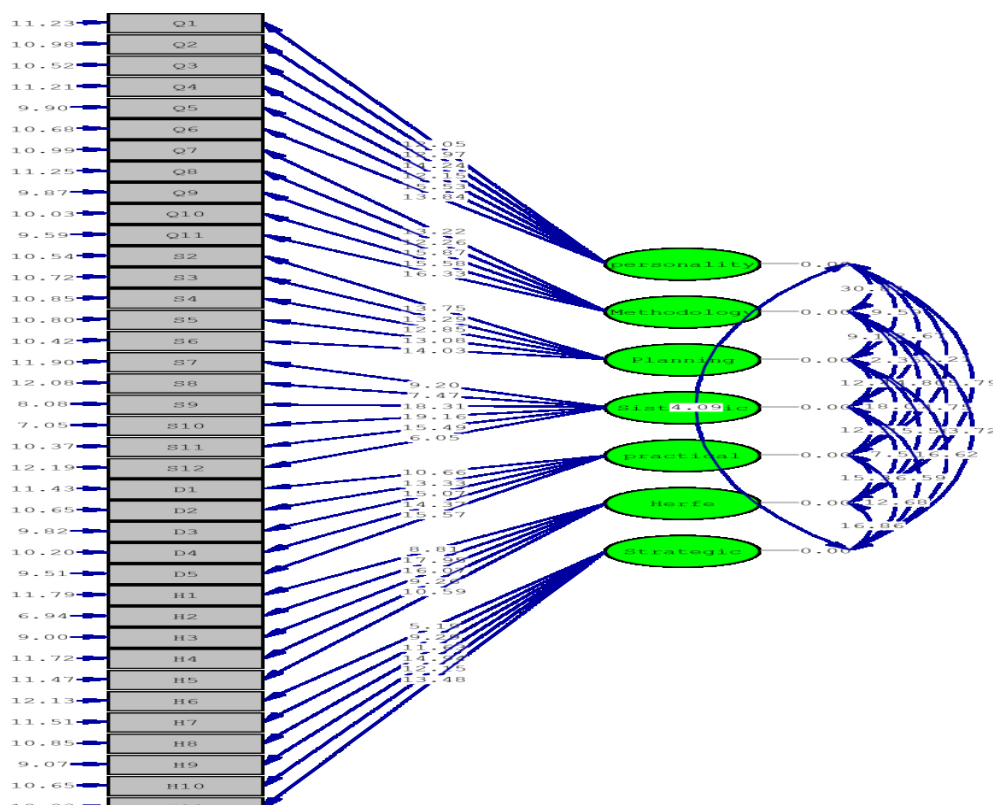
می‌گردد (۵۳). استفاده از کامپیوتر و اینترنت به‌عنوان ابزار کار، فناوری گردش اطلاعات در سازمان، مهارت فناوری اطلاعات و ارتباطات، توانمندی بهره‌گیری از شبکه‌های اطلاعاتی، آشنایی با فنون نوین رشته، توانایی درک نیازهای بازار، تسلط به زبان خارجی، مهارت فنی رشته (روش‌های نوین ساخت، مدیریت ماشین‌آلات، اندازه‌گیری و برآورد، راه‌اندازی و تجهیز کارگاه) و مهارت‌های عددی و محاسباتی در طبقه شایستگی‌های کاربردی قرار گرفته‌اند. شایستگی‌های کاربردی، مهارت‌ها و صلاحیت‌هایی می‌باشند که موجب افزایش بهره‌وری افراد در کار می‌شوند (۹۷). در طبقه سوم مفاهیم (مهارت) تخصیص منابع، مسئولیت، مدیریت اقتصادی، کارایی، تمرکز بر مشتری، مدیریت منابع، مهارت کنترل فرایند، مدیریت کیفیت، بهره‌وری) قرار گرفته که مربوط به شایستگی‌های اخلاق حرفه‌ای می‌باشند. این شایستگی‌ها کاربرد روش‌های اخلاقی برای رفتارهای مهندسان در انجام کار است. از طرفی به‌عنوان استانداردهای حرفه‌ای در نظر گرفته می‌شود که افراد در جریان کار مهندسی با آن‌ها روبه‌رو می‌شوند (۹۸). و در نهایت در طبقه چهارم مفاهیم مهارت هدایت و راهبری (هدف‌گذاری و سیاست‌گذاری، مدیریت ارزش، تدوین چشم‌انداز سازمان، تشکیل تیم و تخصیص نقش‌ها در پروژه، مدیریت منابع انسانی و انگیزش)، مدیریت تعارض (توانایی حل تعارضات و مشاجرات) و مهارت داشتن چشم‌انداز، تفکر استراتژیک و راهبردی قرار گرفته است که مربوط به شایستگی‌های استراتژیک است.



شکل شماره: ۱. مدل مفهومی پژوهش

همان‌گونه که در شکل شماره ۱ مشاهده می‌گردد؛ با توجه به مطالعات انجام‌شده، مرور ادبیات و پیشینه پژوهش‌های صورت گرفته و پس‌از آن استخراج مفاهیم شایستگی‌های حرفه‌ای موردنیاز متقاضیان برای ورود به سازمان‌های صنعتی و طبقه‌بندی کردن شایستگی‌ها در ۲ دسته عمومی و تخصصی و ۷ طبقه تقسیم‌بندی شده است. شایستگی‌های شخصی، برنامه‌ریزی و روش‌شناختی مربوط به شایستگی‌های عمومی شایستگی‌های سیستماتیک، اخلاق حرفه‌ای، استراتژیک و کاربردی مربوط به شایستگی‌های تخصصی می‌باشند.

۲-سؤال دوم پژوهش: اعتبارسنجی شایستگی‌های حرفه‌ای شناسایی شده مورد نیاز مهندسان برای ورود به سازمان‌های صنعتی نوین از نظر مطلعان کلیدی



Chi-Square=2192.40, df=644, P-value=0.00000, RMSEA=0.059

شکل شماره: ۲. دیاگرام در حالت t

به منظور تحقق این هدف از تحلیل عامل تأییدی استفاده شده است. لذا ابتدا، با آزمون تحلیل عاملی تأییدی عامل‌ها جزء به جزء با نشانگرهای مربوط مورد ارزیابی قرار گرفتند و در نهایت مدل کلی با ۷ طبقه شایستگی شخصیتی، شناختی، برنامه‌ریزی (شایستگی‌های عمومی) و سیستماتیک، کاربردی، اخلاق حرفه‌ای و استراتژیک (شایستگی‌های تخصصی) مورد برازش قرار گرفت. شکل شماره ۲ بار

عاملی استاندارد و مقدار t برای تک تک نشانگرهای مربوط به هر عامل آورده شده است. شاخص ارزیابی، میزان ارتباط هر نشانگر به عامل زیربنایی آن، مقدار t و معنی داری آن است. مقدار t بیشتر از $1/96$ بر معنی داری رابطه هر نشانگر با عامل مرتبط دلالت دارد (۹۹)؛ بنابراین چنانچه در نمودار شماره (۲) مشخص است، می توان گفت مدل اندازه گیری طی ارزیابی شاخص های جزئی مطلوب است. برای اطمینان از مدل اندازه گیری، می توان به شاخص های برازش کلی مدل که در جدول شماره ۷ آورده شده است استناد کرد.

جدول شماره: ۷. شاخص های برازش مدل

شاخص ها	NFI	NNFI	IFI	GFI	AGFI	CFI	df/ χ^2	RMSEA
برآوردهای مدل	۰/۹۶	۰/۹۹	۰/۹۷	۰/۹۷	۰/۹۹	۰/۹۸	۳/۴۰	۰/۰۵۹
وضعیت	مطلوب	مطلوب	مطلوب	مطلوب	مطلوب	مطلوب	مطلوب	مطلوب
حد قابل قبول	>۰/۹	>۰/۹	>۰/۹	>۰/۹	>۰/۹	>۰/۹	<۵	<۰/۰۶

نتایج با توجه به مقادیر (RMSEA=۰/۰۵۹، $p=۰/۰$ ، $df=۶۴۴$ ، $\chi^2=۲۱۹۲/۴۰$) به دست آمده حاکی از برازش مدل در جامعه است. با توجه به نتایج به دست آمده از تحلیل عاملی تأییدی مرتبه اول نشان دهنده آن است که ساختار عاملی ابزار شایستگی های حرفه ای شناسایی شده مورد نیاز مهندسان برای ورود به سازمان های صنعتی نوین مشتمل بر ۴۲ سؤال تأیید می شود.

۳-سؤال سوم پژوهش: رتبه بندی شایستگی های حرفه ای مهندسان از نظر مطلعان کلیدی در دانشگاه ها و سازمان های صنعتی: چنان که در جدول شماره ۸ مشاهده می شود، تفاوت معناداری بین میانگین نظر مطلعان کلیدی در دانشگاه ها و سازمان های صنعتی درباره میزان اهمیت هر کدام از ۳ شایستگی عمومی با ملاک آزمون (Q3= ۷/۵) وجود دارد. ($p>۰/۰۵$) این بدین معنی است که از نظر مطلعان کلیدی در دانشگاه ها و سازمان های صنعتی، اهمیت هر کدام از شایستگی های عمومی تعیین شده در حد بسیار بالا (بالتر از چارک سوم) می باشد. برای تعیین تفاوت معنادار در رتبه بندی ۳ شایستگی عمومی مورد نیاز متقاضیان برای موفقیت در زندگی علمی و حرفه ای، آزمون تحلیل واریانس فریدمن انجام شد که نتایج آن در جدول شماره ۹ آمده است.

جدول ۸. مقایسه میانگین نظر مطلعان کلیدی در دانشگاه‌ها و سازمان‌های صنعتی درباره میزان اهمیت هرکدام از شایستگی‌های عمومی

رتبه	p	T	درجه آزادی	تفاوت با ملاک	انحراف استاندارد	میانگین	تعداد	طبقه‌بندی شایستگی‌های عمومی
۱	۰/۰۰۰	۱۲/۵۰	۲۱۵	۱/۵۱	۰/۹۱	۹/۰۱	۲۱۶	شایستگی‌های برنامه‌ریزی
۲	۰/۰۰۰	۷/۵۰	۲۱۵	۰/۸۵	۰/۸۵	۸/۳۵	۲۱۶	شایستگی‌های روش‌شناختی
۳	۰/۰۰۰	۳/۸۰	۲۱۵	۰/۵۱	۱/۰۲	۸/۰۱	۲۱۶	شایستگی‌های شخصیتی

جدول شماره ۹. نتایج تحلیل واریانس فریدمن برای رتبه‌بندی هرکدام از شایستگی‌های عمومی

P	X2	درجه آزادی	تعداد	تحلیل واریانس فریدمن
۰/۰۰۰	۷۴/۵۳	۲	۲۱۶	

همان‌طور که در جدول شماره ۹ مشاهده می‌شود، تفاوت معناداری در رتبه‌بندی ۳ شایستگی عمومی موردنیاز متقاضیان برای موفقیت در زندگی علمی و حرفه‌ای آنان وجود دارد ($p < 0/05$). بدین معنا که تفاوت مشاهده‌شده بین اهمیت هرکدام از شایستگی‌ها عمومی از دیدگاه متخصصان معنادار است. بر این اساس، آن‌ها اعتقاد دارند که شایستگی‌های برنامه‌ریزی شامل مضامین (برنامه‌ریزی عملکرد و مهارت استقلال، دقت، تمرکز) دارای بالاترین رتبه و شایستگی شناختی با مضامین (مهارت حل مسئله، تفکر انتقادی، خلاقیت و نوآوری و مهارت خلق دانش و تبدیل دانش، یادگیری مادام‌العمر) در جایگاه دوم و شایستگی‌های شخصیتی با مضامین (مهارت خطرپذیری، انعطاف‌پذیری و درک امور، پردازش اطلاعات، مهارت‌های ارتباطات و مهارت‌های اجتماعی، تعامل با همکاران، مهارت کار تیمی، مذاکره، تعامل با مشتری و سازمان، نگرش مثبت، خودآگاهی، خودتنظیمی، مدیریت زمان) در جایگاه پایین‌تری نسبت به سایر شایستگی‌های عمومی قرار دارند. در جدول شماره ۱۰، نتایج مربوط به نظر مطلعان کلیدی در خصوص میزان اهمیت هرکدام از شایستگی نشان داده شده است.

جدول شماره ۱۰. مقایسه میانگین نظر مطلعان کلیدی در دانشگاه‌ها و سازمان‌های صنعتی درباره میزان اهمیت هرکدام از شایستگی‌های تخصصی

رتبه	P	T	درجه آزادی	تفاوت با ملاک	انحراف استاندارد	میانگین	تعداد	شایستگی‌های تخصصی
۱	۰/۰۰۰	۱۸/۲۸	۲۱۵	۱/۴۸	۰/۶۱	۸/۹۸	۲۱۶	شایستگی‌های استراتژیک
۲	۰/۰۰۰	۱۱/۱۵	۲۱۵	۱/۲۳	۰/۸۳	۸/۷۳	۲۱۶	شایستگی‌های اخلاق حرفه‌ای
۳	۰/۰۰۰	۹/۶۴	۲۱۵	۱/۱۶	۰/۹۱	۸/۶۶	۲۱۶	شایستگی‌های سیستماتیک
۴	۰/۰۰۰	۷/۴۷	۲۱۵	۱/۰۶	۰/۸۴	۸/۵۶	۲۱۶	شایستگی‌های کاربردی

چنان‌که در جدول شماره ۱۰، مشاهده می‌شود، تفاوت معناداری بین میانگین نظر مطلعان کلیدی در دانشگاه‌ها و سازمان‌های صنعتی درباره میزان اهمیت هرکدام از ۴ شایستگی تخصصی با ملاک آزمون ($Q_3 = 7/5$) وجود دارد ($p < 0/05$). این بدین معنی است که از نظر خبرگان، اهمیت هرکدام از شایستگی‌های تخصصی تعیین‌شده در حد بسیار بالا (بالتر از چارک سوم) می‌باشد. برای تعیین تفاوت معنادار در رتبه‌بندی ۴ شایستگی تخصصی موردنیاز متقاضیان برای موفقیت در زندگی علمی و حرفه‌ای، آزمون تحلیل واریانس فریدمن انجام شد که نتایج آن در جدول شماره ۱۱ آمده است.

جدول شماره ۱۱. نتایج تحلیل واریانس فریدمن برای رتبه‌بندی هرکدام از شایستگی‌های تخصصی

P	X ²	درجه آزادی	تعداد	تحلیل واریانس فریدمن
۰/۰۰۰	۵۲/۲۳	۳	۲۱۶	

همان‌طور که در جدول شماره ۱۱ مشاهده می‌شود، تفاوت معناداری در رتبه‌بندی ۴ شایستگی حرفه‌ای مهندسان برای ورود به سازمان‌های نوین صنعتی آنان وجود دارد ($p < 0/05$). بدین معنا که تفاوت مشاهده‌شده بین اهمیت هرکدام از شایستگی‌ها تخصصی از دیدگاه مطلعان کلیدی در دانشگاه‌ها و سازمان‌های صنعتی معنادار است. بر این اساس، خبرگان موضوعی اعتقاد دارند که شایستگی‌های استراتژیک با مضامین (مهارت هدایت و راهبری (هدف‌گذاری و سیاست‌گذاری، مدیریت ارزش، تدوین چشم‌انداز سازمان، تشکیل تیم و تخصیص نقش‌ها در پروژه، مدیریت منابع انسانی و انگیزش)؛ مدیریت تعارض (توانایی حل تعارضات و مشاجرات)؛ مهارت داشتن چشم‌انداز، تفکر استراتژیک و راهبردی) دارای بالاترین رتبه و شایستگی‌های اخلاق حرفه‌ای با مضامین (مهارت تخصیص منابع، مسئولیت، مدیریت اقتصادی، کارایی، تمرکز بر مشتری، مدیریت منابع، مهارت کنترل فرایند، مدیریت کیفیت،

بهره‌وری و اخلاق حرفه‌ای) در جایگاه دوم، شایستگی سیستماتیک با مضامین (مهارت مدیریت پروژه، دانش و فهم اصول قوانین ساخت، دانش و فهم قراردادهای ساخت، مفاهیم کنترل پروژه (زمان، کیفیت، هزینه)؛ تفکر تحلیلی، مهارت بازاریابی، تفکر سیستمی (شناسایی عوامل مؤثر محیطی بر پروژه، روش‌های سیستمی تصمیم‌گیری)؛ برنامه‌ریزی پروژه (امکان‌سنجی پروژه، بودجه‌بندی و اختصاص منابع، آنالیز شبکه، گانت چارت، ساختار شکست کار، خط مبنای هزینه) در رتبه سوم و شایستگی‌های کاربردی با مضامین (استفاده از کامپیوتر و اینترنت به‌عنوان ابزار کار، فناوری گردش اطلاعات در سازمان، مهارت فناوری اطلاعات و ارتباطات، توانمندی بهره‌گیری از شبکه‌های اطلاعاتی، آشنایی با فنون نوین رشته، توانایی درک نیازهای بازار، تسلط به زبان خارجی، مهارت فنی رشته (روش‌های نوین ساخت، مدیریت ماشین‌آلات، اندازه‌گیری و برآورد، راه‌اندازی و تجهیز کارگاه، مهارت‌های عددی و محاسباتی) در جایگاه پایین‌تری نسبت به سایر شایستگی‌ها قرار دارند.

بحث و نتیجه‌گیری

در عصر دیجیتال مدیران سازمان‌های صنعتی خواستار مهندسان تازه‌کار با تفکر بسیار خلاق و انتقادی هستند به همین دلیل دانشگاه‌ها و نهادهای آموزش عالی مجبور به تغییر روش‌های آموزشی خود شده‌اند. در عصر دیجیتال، افراد با توده انبوهی از اطلاعات مواجه شوند؛ مسئولیت‌های مختلفی را عهده‌دار شده، بنابراین ضروری است به یادگیری به‌مثابه ابزاری برای یادگیری نگاه کنند و تحلیلگران نقادی باشند. لذا به‌منظور تحقق الزامات کار در عصر دیجیتال یکی از مسئولیت‌های اصلی دانشگاه‌ها تغییر پارادایم روش‌های یاددهی-یادگیری از کاملاً سنتی (دانش‌محوری) به روش‌های مبتنی بر شایستگی است (۱۰۰). به‌زعم کوئنن و همکاران (۱۰۱) اگرچه استفاده از آموزش مبتنی بر شایستگی در ده سال اخیر با سرعت بیشتری رو به گسترش بوده است و اکثر مؤسسات آموزش عالی، دوره‌های آموزشی خود را به‌صورت ترکیبی از روش‌های تدریس و ارزیابی سنتی و مبتنی بر شایستگی طراحی کرده‌اند، با این وجود، هنوز محدودیت‌هایی برای موفقیت در اجرای اثربخش‌تر این شیوه از آموزش وجود دارد. بررسی‌ها نشان می‌دهد یکی از محدودیت‌های موجود عدم/ناکافی بودن شناخت سیاستگذاران در خصوص شایستگی‌های موردنیاز متقاضیان برای ورود به بازار کار و صنعت است (۲۵). به عبارتی بررسی‌ها نشان می‌دهد که برنامه آموزشی فرسوده از جمله مشکلات نظام آموزش عالی کشور به شمار می‌رود و برنامه درسی برای تمام دانشگاه‌ها مشترک و باگذشت سالیان متمادی در بسیاری از این برنامه‌های درسی هیچ تجدیدنظری صورت نگرفته است. برنامه‌های آموزشی که فقط مبتنی بر مجموعه مهارت‌های سنتی و قدیمی و دیگر قادر به پاسخگویی نیازهای دنیای رقابتی امروز نیست. لذا لازم است مهارت‌های موردنیاز صنعت شناسایی تا از این طریق بتوانند برنامه‌های آموزشی حرفه‌ای و هدفمند

طراحی نمود. بر این اساس پژوهش حاضر باهدف تدوین الگوی شایستگی‌های حرفه‌ای مهندسان برای سازمان‌های نوین صنعتی انجام شده است. بر اساس نتایج بررسی پیشینه پژوهش، می‌توان شایستگی‌های حرفه‌ای مهندسان را در دودسته عمومی و تخصصی و ۷ مؤلفه که عبارت‌اند از؛ ۱- شایستگی‌ها مرتبط با شخصیت ۲- برنامه‌ریزی و ۳- روش‌شناختی ۴- کاربردی ۵- استراتژیک ۶- حرفه‌ای و ۷- کاربردی است. بر اساس یافته‌های پژوهش شایستگی‌های عمومی شامل؛ شخصیت، برنامه‌ریزی و روش‌شناختی می‌باشد. یکی از مهارت‌هایی که در مجموعه شایستگی‌ها عمومی قرار می‌گیرد، مهارت خطرپذیری است. مهارت خطرپذیری به معنای جستجوی فرصت‌های جدید، ارزیابی تبعات احتمالی، سنجش تبعات مثبت و منفی و مقایسه آن‌ها با یکدیگر اقدام بر اساس آن یکی از مؤلفه‌های شایستگی‌های عمومی مهم محسوب می‌شود. یافته‌های این بخش با نتایج پژوهش‌های وسترا و دی وریس (۵۹)، کلمنت ریکالف و اسکریبا (۵۰)، هراندز پینا (۵۷)، حیدری و همکاران (۶۰)، هدایت و همکاران (۴۱)، لوبانوا و شانین (۶۱)، شاکلا (۷۰)، صالحی عمران و رحمانی (۳۹) همخوانی دارد. انعطاف‌پذیری و درک امور از دیگر مهارت‌های است که در مجموعه شایستگی‌های عمومی قرار گرفته است و همسو با نتایج پژوهش‌های، وو (۶۷)، سانتاتدرو (۶۸)، لوبانوا و شانین (۶۱)، کوچران (۱۵) می‌باشد. نگرش و روحیه کارآفرینی از دیگر مواردی است که در طبقه شایستگی‌های شخصی قرار می‌گیرد و همسو با یافته‌های آقا پور و همکاران (۷۱)، رحمانی و همکاران (۴۴)، طهماسبی و همکاران (۷۲) می‌باشد. ارتباطات بین فردی مؤثر، تعامل سازنده و مشارکت محیط بیرونی، مهارت‌های اجتماعی، تعامل با همکاری، مهارت کار تیمی، مذاکره، تعامل با مشتری و سازمان از جمله شایستگی‌هایی است که به فارغ‌التحصیل برای دستیابی به هدف و عملکرد مطلوب در شغل کمک می‌کند. یافته‌های این بخش نیز همسو با اسچانز و استار نو (۵۳)، کلمنت ریکالف و اسکریبا (۵۰)، مارهوندا و ناواز (۵۱)، ویلاردون و همکاران (۵۴)، مایکل مورز و رولرز (۵۵)، هراندز پینا (۵۷)، کاماچو (۵۷)، واتسترا و دی وریز (۵۹)، اسچانز و استار (۵۳)، آسيف و همکاران (۶۳)، حمید و همکاران (۵۸)، ویلاردون و همکاران (۵۴)، مارتینز و همکاران (۶۴)، واتسترا و دی وریز (۵۹)، حیدری و همکاران (۶۰) می‌باشد. شناسایی ویژگی‌هایی نظیر؛ نگرش مثبت، خودآگاهی، خودتنظیمی، نیز هم‌راستا با تحقیقات مارتینز و همکاران (۶۴)، لوبانوا و شانین (۶۱)، کوچران (۱۵) می‌باشد. مهارت مدیریت زمان و مدیریت بحران به‌عنوان وسیله بررسی، کنترل و تعیین اهداف در زندگی و آگاهی نسبت به استفاده از زمان، اولویت‌بندی اهداف و ایجاد تکالیف برای رسیدن به اهداف، از جمله شایستگی‌های عمومی شناسایی شده است. این بخش از نتایج نیز همسو با یافته‌های اسچانز و استار نو (۵۳)، ویلاردون و همکاران (۵۴)، کلمنت ریکالف و اسکریبا (۵۰)، هراندز پینا (۵۷)، آزدو و همکاران (۶۵)، ابراهیمی و همکاران (۶۶)، محمدی و همکاران (۳۷)، کاماچو (۵۷) یکی دیگر از مهارت‌هایی که در دسته شایستگی‌های عمومی قرار می‌گیرد، مهارت خلق و تبدیل دانش است. این مهارت درواقع میزانی است که افراد دانش و اطلاعات را

به دانش جدید تبدیل می‌کنند و از طریق فرایندهای ترکیب و تبادل ارزش افزوده ایجاد می‌کنند و یکی از شایستگی‌های مهم و اثرگذار برای دانش‌آموختگان محسوب می‌شود که این بخش از یافته‌ها نیز همسو با نتایج تحقیقات اسچانز و استار نو (۵۳)، حمید و همکاران (۵۸)، ویلاردون و همکاران (۵۴)، هراندز پینا (۵۷) است. درنهایت هماهنگی و سازمان‌دهی تغییرات و برنامه‌ریزی عملکرد از جمله شایستگی‌های عمومی محسوب می‌شود که بایستی مورد توجه قرار گیرد. آمادگی و برنامه‌ریزی مناسب در مدیریت بهینه منابع (نیرو و امکانات)، مدیریت ناپیوستگی‌ها و ابهامات و داشتن سرعت کافی در ارائه عکس‌العمل‌های به هنگام از ضرورت‌های اجتناب‌ناپذیر در دنیای متغیر و پیچیده‌ی امروز است. کلمنت ریکالف و اسکریبا (۵۰)، ون لو و سمجین (۴۹)، کاماچو (۵۷)، واتسترا و دی وریز (۵۹)، کلمنت ریکالف و اسکریبا (۵۰)، دسته دوم شایستگی‌های شناسایی شده در تحقیق حاضر، شایستگی‌های تخصصی متقاضیان حوزه مهندسی بود که شامل؛ شایستگی‌های سیستماتیک، کاربردی، اخلاق حرفه‌ای و استراتژیک می‌باشد. شایستگی‌های سیستماتیک که شامل؛ مهارت مدیریت پروژه، دانش و فهم اصول قوانین ساخت، دانش و فهم قراردادهای ساخت، مفاهیم کنترل پروژه (زمان، کیفیت، هزینه)، تفکر تحلیلی، تفکر سیستمی و برنامه‌ریزی پروژه می‌شود، به آن دسته از توانایی و مهارت‌ها اطلاق می‌شود که موجب درک کلی فرد از مسائل و امور جاری می‌شود. در همین راستا ملناک (۱۰۲) اظهار می‌دارد که صلاحیت‌های سیستماتیک شامل ترکیبی از درک، حساسیت و دانش؛ توانایی برنامه‌ریزی تغییرات برای بهبود سیستم‌ها و توسعه سیستم‌های جدید؛ توانایی استفاده از دانش در عمل. توانایی‌ها و مهارت‌های تحقیق، توانایی یادگیری؛ توانایی سازگاری با شرایط جدید، توانایی تولید ایده‌های جدید (خلاقیت)؛ ویژگی‌های رهبری؛ درک فرهنگ و آداب‌ورسوم سایر کشورها؛ توانایی کار مستقل برنامه‌ریزی و مدیریت پروژه ابتکار عمل و تمرکز بر کیفیت؛ می‌باشد. نتایج این بخش هم‌راستا با تحقیقات فیض و بهادری (۴۵)، احمد و همکاران (۷۳)، رحمانی و همکاران (۴۴)، محمدی و همکاران (۳۷)، آهن و همکاران (۷۴)، فانگ و همکاران (۷۵)، انت (۹۵)، هاوس (۷۸)، جانگمن (۸۸)، جانتون (۷۷)، صادق (۷۹)، آزودو و همکاران (۶۵)، مجاب و همکاران (۸۱)، ابراهیمی قوام و رحمانی (۴۴)، رنجبر و همکاران (۸۳)، زویپاتیس (۸۴)، آسیف و همکاران (۶۳)، شاکلا (۷۰). شایستگی‌های کاربردی به معنای ادغام دانش، مهارت‌ها، نگرش‌ها و به‌کارگیری آن‌ها در محیط کار، است و شامل مهارت‌ها و توانایی‌هایی هستند که موجب افزایش بهره‌وری افراد در محیط کار می‌شوند. فردی که دارای شایستگی‌های کاربردی می‌باشد نه تنها می‌تواند به راحتی با تغییر یا شرایط پیش‌بینی نشده، سازگار شود بلکه قادر به توضیح این سازگاری‌ها هستند. از سوی دیگر وی قادر است مسائل آینده با ماهیت مشابه را پیش‌بینی کند و تلاش کند اقدامات لازم را برای جلوگیری از مشکلات مشابه در آینده انجام دهد. نتایج تحقیق حاضر نشان می‌دهد که شایستگی‌های کاربردی شامل؛ استفاده از کامپیوتر و اینترنت به‌عنوان ابزار کار، فناوری گردش اطلاعات در سازمان، مهارت فناوری اطلاعات و ارتباطات،

توانمندی بهره‌گیری از شبکه‌های اطلاعاتی، آشنایی با فنون نوین رشته، به‌کارگیری ابزارهای نوین و پیشرفته در مدیریت پروژه، توانایی درک نیازهای بازار و تحلیل بازار، توانایی تدوین طرح‌های جامع برای نیازهای بازار، تسلط به زبان خارجی، مهارت فنی رشته (روش‌های نوین ساخت، مدیریت ماشین‌آلات، اندازه‌گیری و برآورد، راه‌اندازی و تجهیز کارگاه) و اجرای پروژه، شناخت و درک استانداردها و قوانین مرتبط با فعالیت‌های مهندسی، توانایی طراحی و اجرای آزمایش و تحلیل و تفسیر می‌باشد. نتایج این بخش از تحقیق نیز همسو با نتایج تحقیقات اسدی و همکاران (۸۵)، نیرومند و همکاران (۸۶)، مجاب و همکاران (۸۱)، جانتونن (۷۷)، آهن و همکاران (۷۴)، احمد و همکاران (۷۳)، شبانی و همکاران (۸۷)، رحمانی و همکاران (۴۴)، مطهری و همکاران (۲۰)، رنجبر و همکاران (۸۳)، جانگمن (۸۸)، خراسانی و همکاران (۸۹)، محمدی و همکاران (۳۷)، آزودو و همکاران (۶۵)، صادق (۷۹)، فیض و بهادری (۴۵)، بانی و لوزانو (۹۳)، حمید و همکاران (۵۸)، مارهوندا و ناواز (۵۱)، آسیف و همکاران (۶۳)، سایت انت (۲۰۱۸)، هاوس (۷۸)، رحمانی و همکاران (۴۴)، فانگ و همکاران (۷۵) می‌باشد. شایستگی اخلاقی در جستجوی دانش و عملی است که رفتار صحیح و غلط را تعریف می‌کند و درواقع، سنگ محک برای اخلاق محسوب می‌شود؛ بنابراین، یک فرد با شایستگی اخلاقی کسی است که از طریق رفتار ذاتی یا آموخته‌شده بتواند بین درست و نادرست تفاوت قائل شود و بر اساس آن عمل کند. شایستگی‌های اخلاقی از اجزای مختلف تشکیل شده است که به‌طور پویا و به‌هم‌پیوسته در یک‌روند تکراری، پیچیده و درحال توسعه می‌باشند. بررسی‌ها نشان می‌دهد که شایستگی‌های اخلاقی در رشته‌های مختلف دارای ابعاد متفاوت از قبیل؛ تصمیم‌گیری اخلاقی، استدلال اخلاقی، حساسیت اخلاقی، تأمل اخلاقی، دانش اخلاقی، رفتار اخلاقی، عملکرد اخلاقی می‌باشد (۱۰۳). پژوهشگران معتقدند می‌توان آموزش‌های را به‌منظور تقویت شایستگی‌های اخلاق حرفه‌ای و کاربردی در رشته‌های مهندسی طراحی و اجرا نمود. به‌طور مثال؛ کورتر و همکاران (۹۲) در یافته‌های پژوهش خود مطرح کردند در صورتی که دانشجویان آموزش‌هایی در خصوص مهارت کنترل فرایند، مدیریت کیفیت و بهره‌وری، مهارت تخصیص منابع، مسئولیت، تصمیم‌گیری، مدیریت اقتصادی، کارایی، تمرکز بر مشتری و مدیریت منابع داشته باشند؛ ملزم به رعایت و پایبندی بیشتری نسبت به اخلاق حرفه‌ای مهندسی می‌باشند. نتایج تحقیق حاضر نشان می‌دهد که شایستگی‌های اخلاق حرفه‌ای شناسایی شده برای دانش‌آموختگان مهندسی ساخت و مدیریت پروژه عبارت‌اند از؛ مهارت تخصیص منابع، مسئولیت، مدیریت اقتصادی، کارایی، تمرکز بر مشتری، مدیریت منابع، مدیریت مالی و حسابداری پروژه مهارت کنترل فرایند، مدیریت کیفیت، بهره‌وری، حساسیت نسبت به موضوعات اجتماعی، جهانی و زیست‌محیطی که نتایج این بخش از تحقیق هم‌راستا با تحقیقات آسیف و همکاران (۶۳)، ون لو و سمجین (۴۹)، کلمنت ریکالف و اسکریبا (۵۰)، سیبلا و فاتوکی (۹۰)، صالحی عمران و رحمانی (۳۹)، کوچران (۱۵)، هاوس (۷۸)، وسترا و دی وریس (۵۹)، حمید و همکاران (۵۸)، اورجودو هرناوندز و

همکاران (۹۱)، کورتس و همکاران (۹۲)، بانی و لوزانو (۹۳) می‌باشد؛ و درنهایت شایستگی‌های استراتژیک افراد به سازمان‌ها در دستیابی و حفظ مزیت رقابتی کمک می‌کند. این نوع از شایستگی‌ها نشان می‌دهد که افراد دارای چشم‌انداز بلندمدت، آگاه به راهبردهای سازمان و سازگار با الزامات محیط هستند و با تفکر نظام‌اند می‌توانند با نگاهی کل نگرانه به فعالیت‌ها، روابط بین آن‌ها را درک کنند. در واقع این شایستگی به افراد این امکان را می‌دهد که با در نظر گرفتن نقاط قوت و ضعف و فرصت‌ها و تهدیدها، قادر به پیش‌بینی آینده باشند و اقدامات خود را در جهت اهداف برنامه‌ریزی شده هدایت نمایند. بدیهی است که این نوع از شایستگی‌ها می‌تواند به سازمان در تحقق اهداف یاری رساند و فقدان چنین صلاحیت‌هایی توانایی سازگاری با تغییرات محیط را تضعیف می‌کند و منجر به افزایش هزینه در سازمان می‌شود. شایستگی‌های استراتژیک شناسایی شده در تحقیق حاضر شامل؛ مهارت هدایت راهبری (هدف‌گذاری و سیاست‌گذاری، مدیریت ارزش، تدوین چشم‌انداز سازمان، تشکیل تیم و تخصیص نقش‌ها در پروژه، مدیریت منابع انسانی و انگیزش)، مدیریت تعارض (توانایی حل تعارضات و مشاجرات)، مهارت داشتن چشم‌انداز، تفکر استراتژیک و راهبردی که کاملاً هم‌راستا با نتایج تحقیقات اسدی و همکاران (۸۵)، نیرومند و همکاران (۸۶)، آزدو و همکاران (۶۵)، مجاب و همکاران (۸۱)، جانتون (۷۷)، آسیف و همکاران (۶۳)، حمید و همکاران (۵۸)؛ ون لو و سمجین (۴۹)، اسپانز و استار نو (۵۳)، کلمنت ریکالف و اسکریبا (۵۰)، نیکولاس (۹۴)، شاکلا (۷۰) است. اگرچه نمی‌توانیم انواع مشاغل آینده را تضمین یا پیش‌بینی کنیم، اما می‌دانیم که دانش‌آموختگان و متقاضیان ورود به سازمان‌های صنعتی امروز به مهارت‌های مختلفی نیاز دارند. اگر در این مورد به توافق برسیم، باید از خود برسیم که بهترین روش‌ها برای ارائه تجربیات یادگیری معتبر، منحصر به فرد و ابتکاری به همه دانش‌آموختگان که رشد دانش و مهارت‌های اساسی را برای صلاحیت آن‌ها تقویت می‌کند، چیست؟ چگونه می‌توان دانش‌آموختگان را برای مشاغل آینده آماده کرد که ممکن است هنوز در دنیای همیشه در حال تغییر ما وجود نداشته باشد؟ نتایج حاصل از بررسی تعیین میزان اهمیت هر طبقه از شایستگی‌ها نشان می‌دهد که از بین شایستگی‌های عمومی، شایستگی برنامه‌ریزی و از بین شایستگی‌های تخصصی، شایستگی استراتژیک از اهمیت بالاتری برخوردار است. لذا در همین راستا پیشنهادها کاربردی ذیل ارائه می‌گردد:

۱- از آنجایی که طراحی برنامه‌های آموزشی دانشگاهی مناسب موجب تقویت شایستگی‌های دانشجویان و دانش‌آموختگان می‌شود لذا بایستی ضمن توجه به تغییرات محیط و نیاز به مهارت‌های جدید، تقویت شایستگی‌های مرتبط با برنامه‌ریزی در برنامه درسی مورد توجه ویژه قرار گیرد. به عبارتی، طراحی درس مبتنی بر تحقق پیامدهای یادگیری و تقویت شایستگی‌های عمومی دانشجویان در حوزه‌هایی نظیر؛ هماهنگی و سازمان‌دهی تغییرات، مهارت استقلال، تمرکز، مهارت مدیریت زمان، مدیریت بحران، هدایت، کنترل و نظارت، برنامه‌ریزی عملکرد و شایستگی‌های تخصصی در حوزه‌هایی نظیر؛ مهارت

هدایت و راهبری (هدف‌گذاری و سیاست‌گذاری، مدیریت ارزش، تدوین چشم‌انداز سازمان، تشکیل تیم و تخصیص نقش‌ها در پروژه، مدیریت منابع انسانی و انگیزش)، مدیریت تعارض (توانایی حل تعارضات و مشاجرات)، مهارت داشتن چشم‌انداز، تفکر استراتژیک و راهبردی باشد؛

۲- به‌منظور تحقق شایستگی‌های عمومی و تخصصی بایستی تمامی عناصر برنامه درسی از اهداف اصلی و رفتاری درس تا طراحی محتوی درس، نحوه ارزشیابی پیامدهای یادگیری، شیوه تدریس بر اساس شایستگی‌های شناسایی‌شده به‌روزرسانی و توسعه یابند. از این‌رو توجه به این موضوع و تسهیل تحقق آن مستلزم بازنگری مجدد برنامه‌های آموزشی و درسی در حوزه مهندسی ساخت و مدیریت پروژه، توجه به مطالعات میان‌رشته‌ای در سطح ملی و بین‌المللی، همچنین ارزیابی مجدد نیازمندی‌های شغلی و حرفه‌ای مراکز صنعتی مرتبط است.

۳- از آنجایی‌که تدوین برنامه درسی مرتبط با رشته، فقط مسئولیت اعضای هیئت‌علمی نیست لذا ضروری است در فرایند طراحی برنامه درسی ذی‌نفعان کلیدی مشارکت و در تمامی مراحل درگیر باشند؛

۴- به‌منظور طراحی برنامه درسی مبتنی بر شایستگی در گام اول شناسایی و توصیف شایستگی ضروری است. پس از شناسایی باید بر این اساس میزان عملکرد مورد انتظار از فراگیران را شناسایی و میزان رسیدن فراگیر به حد توانایی خاص مورد انتظار را مشخص کنند و با رویکردی تلفیقی بر موضوع، نتایج و اعمال مشاهده‌پذیر، تمرکز داشته باشند؛

۵- در فرایند یاددهی-یادگیری با توجه به رشته ضروری است نه‌تنها از روش‌هایی مانند سمینار، ارائه پروژه‌های کاربردی و واقعی، موقعیت‌های شبیه‌سازی‌شده و همچنین قرار گرفتن دانشجویان در موقعیت‌های واقعی، استفاده شود بلکه در ارزشیابی پیامدهای یادگیری نیز استفاده از روش‌هایی نظیر؛ نظارت بر مشارکت یادگیرندگان در فرایند یاددهی-یادگیری، روش‌های ارزیابی مستمر توسط هم‌تایان، استفاده از مطالعه موردی و خود ارزشیابی نیز استفاده شود؛

۶- تعامل و ارتباط دوسویه صنعت و دانشگاه جهت شناسایی نیازهای آموزشی موردنیاز صنایع و تربیت دانش‌آموختگانی که شایستگی‌های لازم و کافی را جهت ورود به مشاغل مرتبط داشته باشند؛

۷- درنهایت لازم است تدابیری اندیشیده شود که هر دو گروه شایستگی‌ها علمی و حرفه‌ای در طراحی برنامه‌های آموزشی و درسی حوزه مهندسی موردتوجه قرار گیرد تا علاوه بر موفقیت دانش‌آموختگان در زندگی علمی و تحصیلی، زمینه مساعدی برای موفقیت دانش‌آموختگان در بازار کار فراهم شود. بدین منظور، از یک‌سو به‌کارگیری مجموعه‌ای از راهبردهای یاددهی-یادگیری که فراگیران را قادر می‌سازد تا

این مهارت‌ها را کسب کنند و از سوی دیگر طراحی نقشه راهی برای اطمینان از تحقق مهارت‌های کسب توسط ایشان، ضروری است.

منابع

1. Bastedo, M. N. & Gumport, P. J. Access to what? Mission differentiation and academic stratification in US public higher education. *Higher Education*. 2003; 46(3): 341-359.
2. Bridgstock, R. The graduate attributes we've overlooked: Enhancing graduate employability through career management skills. *Higher Education Research & Development*. 2009; 28(1): 31-44.
3. Brunell, L. A. Building global citizenship: Engaging global issues, practicing civic skills. *Journal of Political Science Education*. (2013); 9(1): 16-3
4. Arkes, J. Using unemployment rates as instruments to estimate returns to schooling. *Southern Economic Journal*. 2010; 76(3): 711-722.
5. Rahdari M, Nasr A R, Nili M R, Tork Ladani B. Evaluating professional skills and employment status of baccalaureate's alumni in Information Technology Engineering. *IRPHE*. 2015; 21 (2):1-24.
6. Al-Ghoul, K. A. The Reasons for Unemployment Related to Academic Qualification and Work Environment from the viewpoint of Students Expected to Graduate from King Saud University. *Academia*. 2020; 20-21:29-50.
7. Okolie, U. C. Igwe, P. A. Nwosu, H. E. Eneje, B. C. & Mlanga, S. Enhancing graduate employability: Why do higher education institutions have problems with teaching generic skills? *Policy Futures in Education*. 2020; 18(2): 294-313.
8. Kenayathulla, H. Ahmad, N. and Idris, A. "Gaps between competence and importance of employability skills: evidence from Malaysia", *Higher Education Evaluation and Development*. 2019; 13(2):97-112.
9. Harris, K. A., Nousiainen, M. T., & Reznick, R. Competency-based resident education—The Canadian perspective. *Surgery*. 2020; 167(4): 681-684.
10. Dada, Lydia Titilay. Quality and Unemployment Issues in Curriculum and Graduate Outputs of Nigerian Universities, *Journal of Positive Psychology and Counselling*. 2020; Vol 6.
11. Mansourian, M., Alipour, O., Ghorbani Boosari, R. The Viewpoint of the Ph.D. Students and Alumni of Library and Information Science about the Job Prospects of this Field of Study. *National Studies on Librarianship and Information Organization*. 2013; 24(1): 150-165.
12. Jacob, S. A., & Boyter, A. C. "My experiences were highly-dependent on the knowledge and enthusiasm of the tutor": graduates' feedback of experiential learning in an MP harm programmed Part 1 (TELL Project). *Studies in Educational Evaluation*. 2020; 66: 100891.

13. McClelland, D. C. The two faces of power. *Journal of International Affairs*. 1970; 29-47.
14. Malone, K., & Supri, S. A critical time for medical education: the perils of competency-based reform of the curriculum. *Advances in health sciences education*. 2012; 17(2): 241-246.
15. Cochran, G. R. Ohio State University extension competency study: Developing a competency model for a 21st-century extension organization (Doctoral dissertation, The Ohio State University). 2009.
16. Hu, M. L. M. Developing a core competency model of innovative culinary development. *International Journal of Hospitality Management*. 2010; 29(4): 582-590.
17. Mace, K. L., & Bacon, C. E. W. The Future of Health Professions Education: Considerations for Competency-Based Education in Athletic Training. *Athletic Training Education Journal*. 2019; 14(3): 215-222.
18. Cebrián Bernat, G., Junyent i Pubill, M., & Mulà Pons de Vall, I. Competencies in Education for Sustainable Development :Emerging Teaching and Research Developments. *Sustainability*. 2021; 12(2): 579.
19. Rawboon, K., Yamazaki, A. K., Oda, S., & Wongsatanawarid, A. Global competencies for engineering education: A comparative study of industry and academic perspectives. In *Proceedings of the 5th International Conference on Information and Education Innovations*. 2020; 66-71.
20. Motahhari-Nejad, H. Professional competencies in engineering: examining validity and measurement invariance of a scale. *Studies in Higher Education*. 2019; 1-12.
21. Jaeger, M., Yu, G., & Adair, D. Project Based Learning versus Traditional Learning—Comparing Perspectives of Arab Managers with Chinese Managers. *Journal of Problem Based Learning in Higher Education*. 2020.
22. Vaggione, A. M. G., Ghilardi, L. M., & Dávila, M. A. Analysis of curriculum processes for the development of competencies in engineering education. *Tuning Journal for Higher Education*. 2020; 7(2): 25-42.
23. Frache, G., Tombras, G. S., Nistazakis, H. E., & Thompson, N. Pedagogical approaches to 21st-century learning: a model to prepare learners for 21st century competencies and skills in engineering. In *2019 IEEE Global Engineering Education Conference (EDUCON)*. 2019; pp. 711-717. IEEE.
24. Cicek, J. S. Determining the Dependencies of Engineering Competencies for Engineering Practice :An Exploratory Case Study .*American Society for Engineering Education*. ۲۰۱۹ .
25. Dumitrescu, A., Lima, R., Chattinnawat, W., & Savu, T. Industry 4.0 competencies' gap analysis. *Industry*. 2019;4(3): 138-141.
26. Malheiro, B., Guedes, P., Silva, M. F., & Ferreira, P. Fostering professional competencies in

- engineering undergraduates with eps@ isep. *Education Sciences*. 2019; 9(2): 119.
27. Yuzainee, M. Y., Zaharim, A., & Omar, M. Z. Employability skills for an entry-level engineer as seen by Malaysian employers. In 2011 IEEE Global Engineering Education Conference (EDUCON). 2011; (pp. 80-85). IEEE.
28. Aleryani, A .Y., & AlMunifi, A .A., A Roadmap to the Development of Key Competencies of Engineering and Technology Graduates .*International Journal of Engineering Pedagogy* IJEP(. 2019; 9)5(: 75–88.
29. Azmi, A. N., Kamin, Y., Noordin, M. K., & Nasira, A. N. M. Effects of Industrial Training Programs on Competencies of Engineering Graduates: A Preliminary Study. *Journal Kemanusiaan*. 2019;17(1-S).
30. Samsuri, N. S., Yusof, K. M., & Aziz, A. A. Preparing first-year engineering students to become engineers: The impact of an “Introduction to Engineering” course. *Journal of Technical Education and Training*. 2017; 9(1).
31. Suleiman, A., & Abahre, J. Essential competencies for engineers from the perspective of fresh graduates. *Engineering Management in Production and Services*. 2020; 12(1): 70-79.
32. Budiman, A., Suyanto, W., & Efendi, Y. Mapping graduate learning competencies of automotive engineering education. *JPhCS*. 2020; 1446(1): 012035.
33. Pyrhönen, V. P., Niiranen, S., & Pajarre, E. „Engineering Graduates’ Development of Competencies–Views from Academic Stakeholders.”. In *Proceedings of the 2019 SEFI Annual Conference*. 2019.
34. Passow, H. J., & Passow, C. H. What competencies should undergraduate engineering programs emphasize? A systematic review. *Journal of Engineering Education*. 2017; 106(3): 475-526.
35. Ejtehadi, M., Behrroozi, M. A Study of the Abilities and Capabilities of Graduate Students to Meet the Demands of Work Market and Produce a Suitable Framework for Perception. *Research in Curriculum Planning*. 2017; 1(10): 1-28.
36. Towfighi, J. Pathology of University-Industry Relation. *Iranian Journal of Engineering Education*. 2007; 9(34): 1-25.
37. Mohammadi, M., Naseri Jahromi, R., Rahmani, H. Evaluation of External Effectiveness of the Undergraduate Curriculum in Bandar Abbas Azad Islamic University - Based on the Eye Competency Model. *Research in Curriculum Planning*. 2013; 10(37): 20-32.
38. Entezarian Nahid; Fattahi, Rahmatollah. Guidelines for user interface design based on user behavior expectations and perceptions. *Library and Information Science*. 2010; 2(13): 9- 29.
39. Salehi Imran I., Yaghmouri, S. Investigating job-creating skills in the labor market according to the global economy in higher education curricula. *Curriculum studies*. 2010; 4(16):165-188

40. Momeni Mahmoudi, H., Kazempour, E., & Tafreshi, M. Competency-based curriculum An appropriate strategy toward the development of basic competencies. *Education Strategies in Medical Sciences*. 2011; 4(3): 143-149.
41. Hedayati, A., Maleki, H., Sadeghi, A., Sadipour, I. Expected Competencies of Master degree of curriculum graduates: a qualitative study. *The Journal of Modern Thoughts in Education*. 2015; 10(3): 71-51.
42. Eisazadeh, S., Naziri, M. K., & Naeini, H. The Effect of Skill Mismatch on the Unemployment Rate in Iran. *Journal of Economic Modeling Research*. 2018; 8(30): 79-107.
43. Turner, J. Rodney , and Müller, Ralf. Choosing appropriate project managers: matching their leadership style to the type of project. Newtown Square, U.S.: Project Management Institute. 2006; 117.
44. Rahmani, H., Shah, H. M., & Pourezat, A. Identifying Desired Competencies of Undergraduate Students in Management with an Islamic-Iranian Approach (Case Study: Management Faculty of Tehran University). 2013; 3(8): 395-412.
45. Feiz, M., & Bahadori Nejad, M. A professional competency model for graduates of engineering colleges in Iran (case study: graduates of sharif university of technology). *Iranian Journal of Engineering Education*. 2010; 12(46): 37-68.
46. Hyväri, I. Project management effectiveness in project-oriented business organizations. *International journal of project management*. 2006; 24(3): 216-225.
47. Anwar, A., & Richards, D. Is the USA set to dominate accreditation of engineering education and professional qualifications? In *Proceedings of the institution of civil engineers-civil engineering*. 2013; 166(1): 42-48.
48. Desha, C., Rowe, D., & Hargreaves, D. A review of progress and opportunities to foster the development of sustainability-related competencies in engineering education. *Australasian Journal of Engineering Education*. 2019; 24(2): 61-73.
49. Van Loo, J., & Semeijn, J. Defining and measuring competencies: an application to graduate surveys. *Quality and Quantity*. 2004; 38(3): 331-349.
50. Ricolfe, J. S. C., & Pérez, C. E. Análisis de la percepción de las competencias genéricas adquiridas en la universidad. *Revista de educación*. 2013; (362): 535-561.
51. Marhuenda, F., Bernad, J. C., & Navas, A. Las prácticas en empresa como estrategia de enseñanza e inserción laboral: las empresas de inserción social. *Revista de Educación*. 2010; 351: 139-161.
52. Pérez, P. J., and L. E. Vila. La adquisición de competencias para la innovación productiva en la universidad española. *Revista de Educación*. 2013; 361: 429–55.
53. Schulz, M., & Roßnagel, C. S. Informal workplace learning: An exploration of age differences in learning competence. *Learning and Instruction*. 2010; 20(5): 383-399.

54. Villardón-Gallego, L., Yániz, C., Achurra, C., Iraurgi, I., & Aguilar, M. C. Learning competence in university: development and structural validation of a scale to measure. *Revista de Psicodidáctica*. 2013; 18(2): 357-374.
55. Mitchelmore, S., & Rowley, J. Entrepreneurial competencies of women entrepreneurs pursuing business growth. *Journal of Small Business and Enterprise Development*. 2013; 20(1): 125-142.
56. Hernández-Pina, F., & Monroy, F. A preliminary study of teachers' perception of core competencies for undergraduate students. *Psychology educative*. 2015; 21(1): 11-16.
57. Camacho Rivadeneira, M. H. Effects of using Research-Based Learning on the development of academic competencies of graduate students (Doctoral dissertation, Ghent University). 2020.
58. Hamid, M. R., Mustafa, Z., Suradi, N. R. M., Idris, F., & Abdullah, M. Value-based performance excellence measurement for higher education institution: instrument validation. *Quality & Quantity*. 2013; 6(47): 3019-3030.
59. Vaatstra, R., & De Vries, R. The effect of the learning environment on competencies and training for the workplace according to graduates. *Higher Education*. 2007; 53(3): 335-357.
60. Heidari, GH. Abdolhossein Faraj pahlavi Farideh Extract Ehsan Geri. The Effect of Higher Education on The Focal Competencies of Undergraduate Students of Library and Information Science: A Case Study of the Ferdowsi University of Mashhad, *National Studies of Library and Information Organization*. 2013; 24(93).
61. Lobanova, T., & Shunin, Y. Competence-based education: A common European strategy. *Computer Modelling and New Technologies*. 2008; 12(2): 45-65.
62. Pearson, R. The demise of the graduate labor market. *Beyond Mass Higher Education: Building on Experience: Building on Experience*. 2005; 68.
63. Asif, M., Awan, M. U., Khan, M. K., & Ahmad, N. A model for total quality management in higher education. *Quality & Quantity*. 2013; 47(4): 1883-1904.
64. Martinez, J., Phillips, E., & Harris, C. Where do we go from here? Moving from systems-based practice process measures to true competency via developmental milestones. *Medical education online*. 2014; 19(1).
65. Azevedo, A., Apfelthaler, G., & Hurst, D. Competency development in business graduates: An industry-driven approach for examining the alignment of undergraduate business education with industry requirements. *The International Journal of Management Education*. 2012; 10(1): 12-28.
66. Ebrahimi Ghavam, S., Rahmani, N. Developing a primary model for evaluating the competency of a police university graduate. *quarterly journal of training in police sciences*. 2019; 21(4): 63-104.
67. Wu, W. W. A competency-based model for the success of an entrepreneurial start-up. *WSEAS transactions on business and economics*. 2009; 6(6): 279-291.

68. Santandreu-Mascarell, C., Garzon, D., & Knorr, H. Entrepreneurial and innovative competences, are they the same? *Management Decision*. 2013; 51(5): 1084.
69. Bennett, D., Knight, E., & Bell, K. Graduate employability, and the career thinking of university STEMM students. *Teaching in Higher Education*. 2020; 25(6): 750-765.
70. Shukla, O. P., & Suresh, G. Skills requirements for engineering graduates: An industry perspective. *IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM)*. 2016; 18(10).
71. Aghapour S, Movahhed Mohammadi S H, Alambeigi A. Key skills role in employability formation of college students. *IRPHE*. 2014;20 (1): 41-56
72. Tahmasbi, r., hashemnia, a. Development of Factors for Identification of Talents in SAPCO's Strategic Jobs (Case Study: Manufacturing and supply of parts). *Management Researches*. 2013; 6(20): 97-119
73. Ahmad, S., Khaidzir, I., Azizan, A., Kadir, A., Zainul Ariffin, A. A., Anwar, K., ... & Mb, W. The Social and Academic Skills And The Marketability Of UKM's Graduates. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*. 2014; 131: 118-123.
74. Ahn, Benjamin; Cox, Monica, London; Jeremi, Cakic, Osman and Zhu, Jiabin. Creating an Instrument to Measure Leadership, Change, and Synthesis in Engineering Undergraduates . *Journal of Engineering Education*. 2014; 103(1):115-136.
75. Fang, C. H., Chang, S. T., & Chen, G. L. Competency development among Taiwanese healthcare middle managers: A test of the AHP approach. *African journal of business management*. 2010; 4(13): 2845-2855.
76. Jungmann, T., Ossenberg, P., & Wissemann, S. Forschendes Lernen in den Ingenieurwissenschaften. *Forschendes Lernen*. 2017; 245-256.
77. Jantunen, S., Dumdum, R., & Gause, D. Towards new requirements engineering competencies. In 2019 IEEE/ACM 12th International Workshop on Cooperative and Human Aspects of Software Engineering (CHASE). 2019; (pp. 131-134). IEEE.
78. House, S. B. O. DEPARTMENT OF BIOMEDICAL ENGINEERING GRADUATE PROGRAM OPEN HOUSE (Doctoral dissertation, School of Medicine, Brookhaven National Lab). 2020.
79. Sadegh, M. Prioritization of the Merits and Characteristics of Revolutionary Institutions through Value Approach. *Journal of Research in Human Resources Management*, 2015; 7(1): 113-135.
80. Shirazi A, Amini A. The Role of Institutional & Cultural Pressures in Utilizing Knowledge Management (a case study: Mashhad Regional Electricity Company). *ORMR*. 2013; 2 (4) :1-22
81. Mojab, F., Zaefarian, R., & Azizi, A. H. D. Applying the competency-based approach for entrepreneurship education. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*. 2011; 12: 436-447.
82. Antunes, L. C. D. (2019). Challenges and Thoughts to Maintain a Skilled Cyber Workforce.

- Cyber Defense-Policies, Operations, and Capacity Building: CYDEF 2018, 147, 113.
83. Ranjbar, M., Khaef Elahi, A., Danaee Fard, H., & Fani, A. Measuring competency model for managers in the health sector (structural equation modeling approach). *Journal of Mazandaran University of Medical Sciences*. 2014; 23(109): 104-113.
84. Zopiatis, A. Is it art or science? Chef's competencies for success. *International Journal of Hospitality Management*. 2010; 29(3): 459-467.
85. Asadi N; Sajadi s N; goudarzi M; Moradi A. Determining the Competencies of Sports Event Managers, *Journal of Sport Management*. 2015; 7(2): 159-174.
86. Niroomand, P., Ranjbar, M., & Bamdad Soufi, J. Managers' professional competencies and sustainable development in Pars Special Economic Energy Zone (A suggested framework). *Journal of Human Resource Management in the Oil Industry*. 2011; 2 (8): 73-101.
87. Shabani, R., Hojjati, A., & Ghorbani, R. Identification of Commanders' Worthiness in the Units of Brigade of Student at Imam Ali Military University. *MILITARY MANAGEMENT QUARTERLY*. 2015; 15(57): 82-101.
88. Jungmann T. Inquiry-based learning in the engineering sciences. inquiry-based learning-undergraduate research 2019 (pp. 205-215). Springer, Cham.
89. Khorasani, Abasalt, Hossein Zahedi, And Akbar Kamizi. Designing a Business Management Competency Model for Managerial Jobs of Ansar Bank." 2015; 1(1):1-21.
90. Seabela, M., & Fatoki, O. The entrepreneurial competencies of non-business university students in South Africa. *International Journal of Educational Sciences*. 2014; 6(3): 375-381.
91. Orejudo-Hernández, S., Aparicio-Moreno, L., & Cano-Escoriaza, J. Personal competencies of Spanish students pursuing different academic careers. contributions and reflections from positive psychology. *Journal of Behavior, Health & Social Issues*. 2013; 5(2): 63-78.
92. Cortes Tomas, M. T., Giménez Costa, J. A., Sellés, P. M., & Mahía, F. C. The importance of expectations in the relationship between impulsivity and binge drinking among university students. *Adicciones*. 2014; 26(2).
93. Boni, A., & Lozano, J. F. The generic competencies: an opportunity for ethical learning in the European convergence in higher education. *Higher Education*. 2007; 54(6): 819-831.
94. Nicklaus, T. Learning Needs Assessment in Entrepreneurship Training: a Practical Approach of Competency-Based Assessment (Doctoral dissertation, The University of Twente). 2011.
95. www.onetonline.org.
96. Motaghed Larijani, Z., Vakili, M. M., Gofranipour, F., & Mirmohammadkhani, M. Effects of health education program on Behvarz's interpersonal communication skills in Semnan University of Medical Sciences. *Koomesh*. 2015; 16(2): 229-238.
97. Mahmoudi A, Abedi A, Heydari Y. Professional Competencies of Educational Directors. *JMDP*. 2012; 25 (1):69-92

۹۸. Leach, R. *Fundamental Principles of Engineering Nanometrology*. William Andrew. 2009.
99. Bazargan, A., Dadras, M., & Yousefi Afrashteh, M. Construction and Validation of an Instrument to Measure the Quality of Academic Services to Students. *Quarterly Journal of Research and Planning in Higher Education*. 2014; 20(2): 73-97.
100. Gross, B. Student Teachers' Interest in and Expectations of their Studies and their Profession: Empirical Research and Critical Reflection on Teaching Competencies and Qualifications. *FORMAZIONE & INSEGNAMENTO. Rivista internazionale di Scienze dell'educazione e della formazione*. 2020; 18(1), 497-510.
101. Koenen, A. K., Dochy, F., & Berghmans, I. A phenomenographic analysis of the implementation of competency-based education in higher education. *Teaching and Teacher Education: An International Journal of Research and Studies*. 2015; 50(1): 1-12.
۱۰۲. Melnyk, Y. B. Study of Trends of Students' Demand for The Formation of Competences By Higher Educational Institutions. *Наука і освіта*. 2017; (5): 127-133.
۱۰۳. Lechasseur, K., Caux, C., Dollé, S., & Legault, A. Ethical competence: An integrative review. *Nursing ethics*. 2018; 25(6): 694-706.

مدل ساختاری توسعه فردی مدیران شرکت مخابرات ایران^۱

حسن صدوقی^۲

محمود ابوالقاسمی*^۳

سیف اله فضل الهی قمشی^۴

(تاریخ دریافت: ۱۳۹۹/۱۲/۱۹؛ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۰۱/۳۰)

چکیده

پژوهش حاضر با هدف ارائه مدل توسعه فردی مدیران شرکت مخابرات ایران انجام شده است. روش پژوهش توصیفی و از نوع همبستگی بوده است. جامعه پژوهش شامل کلیه مدیران شرکت مخابرات ایران به تعداد ۲۲۰ نفر بوده است که با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی و با کمک جدول مورگان، ۱۴۰ نفر تعیین شد. برای جمع‌آوری داده‌ها از پرسش‌نامه محقق ساخته توسعه فردی مدیران شرکت مخابرات با پایایی ($\alpha=0/96$) استفاده شد که ۱۶ مؤلفه و سه بعد توسعه فردی را مورد بررسی قرار می‌دهد. نتایج تحلیل با کمک نرم افزار لیزرل و تحلیل مدل‌یابی معادلات ساختاری، نشان داد مدل ساختاری توسعه فردی مدیران شرکت مخابرات ایران شامل سه بعد از جمله عوامل مؤثر بر توسعه فردی، فرایند و اقدامات توسعه فردی و شایستگی‌های فردی مدیران شرکت مخابرات بوده است که هر یک از این ابعاد دارای مؤلفه‌های مشخص بوده و مدل‌های اندازه‌گیری آن‌ها نیز از برازش مناسبی برخوردار بوده است. نهایتاً نتایج نشان داد، بر این اساس، عوامل مؤثر فردی با ضریب مسیر ($\gamma=0/37$)، بر فرایند و اقدامات تأثیر گذاشته است. همچنین، فرایند و اقدامات با ضریب مسیر ($\gamma=0/17$)، بر شایستگی‌های فردی مدیران مخابرات تأثیر گذاشته است. بدینوسیله، بررسی اعتبار مدل به وسیله مدل‌یابی معادلات ساختاری و روابط کمی بین ابعاد مدل مورد بررسی و تأیید قرار گرفت.

واژگان کلیدی: توسعه فردی، مدیران، شرکت مخابرات ایران و مدل ساختاری.

^۱ - این مقاله برگرفته از رساله دکتری نویسنده اول می‌باشد.

^۲ - دانشجوی دکتری رشته مدیریت آموزشی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد قم، ایران.

^۳ - دانشیار، گروه علوم تربیتی، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی، دانشگاه شهید بهشتی، تهران، ایران. (مسئول مکاتبات):

(m-abolghasemi@sbu.ac.ir)

^۴ - استادیار، گروه مدیریت آموزشی، دانشگاه آزاد اسلامی قم، ایران.

مقدمه

توسعه منابع انسانی به عنوان یک مفهوم آشنا و ضروری در سازمان‌ها، با موضوعات و چالش‌هایی جدیدی روبرو شده است که امکان تفکر و گسترش تصور از این مفهوم را ایجاد کرده است (۱). توسعه منابع انسانی با تمرکز بر منابع، با دیگر منابع سازمانی، اجتماعی، شغلی، خانوادگی و فردی اخیراً مرتبط معرفی شده است (۲)؛ توسعه منابع انسانی، یک حوزه مطالعاتی مرتبط و جدید از اقدامات حرفه‌ای و مطالعات دانشگاهی است. در طی دو دهه اخیر، توسعه منابع انسانی یکی از سریع‌ترین رشدها را در حوزه توسعه مدیریت داشته است (۳).

در دنیای پرتغییر کنونی انتظارات از توسعه منابع انسانی به شکلی جدی تغییر کرده است و امروز وجود توسعه منابع انسانی برای توسعه و آموزش کارکنان ضرورت بیشتری پیدا کرده است (۴). در محیط امروزی سازمان‌ها که تغییرات سریع، ماهیت آن است، معانی محیط کاری با متأثر شدن از زمینه‌های اقتصادی، تغییرات جمعیت‌شناختی، توسعه تکنولوژی متفاوت شده است و بر نقش توسعه منابع انسانی تأثیرگذار بوده است (۵). منابع انسانی در سازمان‌ها به عنوان یک مزیت رقابتی در بسیاری از پژوهش‌ها مورد توجه و تأیید قرار گرفته‌اند (۶).

در دنیای پرتغییر کنونی انتظارات از توسعه منابع انسانی به شکلی جدی تغییر کرده است و امروز وجود توسعه منابع انسانی برای توسعه و آموزش کارکنان ضرورت بیشتری پیدا کرده است. در محیط امروزی سازمان‌ها که تغییرات سریع، ماهیت آن است، معانی محیط کاری با متأثر شدن از زمینه‌های اقتصادی، تغییرات جمعیت‌شناختی، توسعه تکنولوژی متفاوت شده است و بر نقش توسعه منابع انسانی تأثیرگذار بوده است (۵).

در تعریف توسعه منابع انسانی بر یادگیری افراد به عنوان یادگیرنده خودراهبر با حمایت سایر ذینفعان تأکید شده است و باید تلاش شود که خود فرد به تلاش بپردازد و ذینفع منافع فردی یادگیری نیز باشد (۷). هر سازمانی به افراد آموزش دیده و متخصص که یکی از مؤثرترین عوامل در توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی هر کشور به شمار می‌رود نیاز دارد تا مأموریت خود را به انجام رساند و سرمایه انسانی^۱ سازمان‌ها، سرمایه‌های واقعی‌شان هستند. سازمان‌ها مجبورند رشد و توسعه خود را در توسعه سرمایه‌های انسانی‌شان جستجو کنند. استفاده خوب از منابع انسانی را پیگیری کنند (۸)، به منابع انسانی کیفی که سبب ایجاد یک نظام رشد یافته می‌شود ببیندیشند چرا که مهم‌ترین سرمایه هر سازمان هستند و توسعه آن‌ها

یکی از استراتژی‌های سازمانی (۹) و به تعبیری همانطور که آرمسترانگ^۱ تاکید کرده است، یکی از مهم‌ترین استراتژی‌های سازمانی به شمار می‌رود (۱۰).

مدیران در سازمان‌های مختلفی به امر مدیریت می‌پردازند اما گسترش و تغییرات سریع و روزافزون علم و فناوری باعث شکل‌گیری ساختارهای سازمانی^۲ متفاوت نسبت به گذشته شده و هر سازمانی برای هماهنگ شدن با این تغییرات سریع و روبه رشد، به سرعت تغییر و توسعه می‌یابد. در چنین شرایطی سازمان موفق، سازمانی است که دانش روزافزون پیش‌رفته خود را به سوی ترقی و پیشرفت هدایت کند که این امر مستلزم انجام فعالیت‌هایی توسعه‌ای منظم و مستمر در تمامی سطوح سازمانی می‌باشد که سازمان‌ها برای بقا و پیشرفت در جهان پرتغییر و تحول امروزی سخت بدان نیازمند (۱۱) و سازمان‌های دانش‌بنیان^۳ و با تکنولوژی سطح بالا^۴ (مانند شرکت مخابرات ایران) به خاطر وابستگی مستمرشان به دانش از این قاعده مستثنی نیستند و چه بسا نیاز بیشتری به مدیران توسعه یافته و متخصص دارند چرا که سازمان دانش‌بنیان، سازمانی است که عمده‌ترین دارایی آن سرمایه‌های دانشی است و مزیت رقابتی یک سازمان دانش‌بنیان از طریق دانش و استفاده اثربخش از دانش حاصل می‌شود.

شرکت مخابرات ایران یک شرکت "های تک" و دانشگر با کارکنانی متخصص و دانشی است، لذا می‌بایست به رویکرد برنامه توسعه فردی توجه جدی و خاصی داشته باشد. نیازهای کارکنان سازمان بزرگی نظیر شرکت مخابرات ایران کاملاً متفاوت است در چنین سازمانی به دانش و آموزش مهارت‌های خاص نیاز است چرا که شرکت برای توسعه استراتژیک خود به مدیرانی با توانایی‌های بالا نیازمند است. اما باید توجه داشت با در نظر گرفتن شرایط خاص تکنولوژیکی و تغییرات سریع و پی در پی تجهیزات و سیستم‌های ارتباطی، توسعه فردی مدیران در کنار آموزش‌های تخصصی و تکنیکی آن‌ها به‌عنوان رویکردی مکمل و اثربخش نیازمند بررسی و مشخص نمودن اجزا و عوامل آن است.

تعاریفی از جمله ارتقای دانش کارکنان، قابلیت کارکنان و توسعه مهارت‌ها، ارائه تجارب یادگیری سازمان یافته (۱۲)، چارچوبی برای کمک به توسعه مهارت، دانش و توانایی فردی و سازمانی، توسعه منابع انسانی در سطوح فردی، سازمانی و اجتماعی، تعریف شده است که در سال‌های اخیر روش‌ها و رویکردهای مختلفی در توسعه منابع انسانی مطرح شده و مورد استفاده سازمان‌های مختلف قرار گرفته است، که یکی از مهم‌ترین رویکردها، رویکرد توسعه

1 Armstrong

2 Organizational structure

3 Knowledge-based organizations

4 High technology organizations

فردی است رویکرد توسعه فردی از رویکردهای دهه اخیر در مباحث بهسازی سازمان و مدیریت منابع انسانی و به ویژه مدیران بوده که اگر به درستی طراحی و اجرا گردد و نیز با رویکردی راهبردی به این موضوع نگرینسته شود می‌تواند کمک شایان توجهی برای پیشرفت کشور و تعالی مفهوم منابع انسانی در کشور داشته باشد (۱۳).

تحت این رویکرد می‌توان شایستگی‌های فردی منابع انسانی به ویژه مدیران را نیز مورد شناسایی و توسعه قرار داد، همان‌طور که سادریمن، سیسوانتو، مونانگ و آیشا^۱ (۲۰۱۹) عنوان نموده‌اند، شناسایی ترکیبی از شایستگی‌هایی مدیران برای حمایت از تغییرات و اصلاحاتی که برای مدیران به وجود می‌آید ضروری است (۱۴). براین اساس، توجه به توسعه فردی منابع انسانی به ویژه مدیران منجر به آثار و نتایج مطلوبی خواهد شد که نشان از اهمیت پرداختن به آن دارد.

توسعه فردی چندین فایده دارد؛ ابتدا، اطمینان ایجاد می‌کند کارمند سطح جاری مهارت شغلی را از طریق فعالیت‌های توسعه و آموزش مستمر حفظ می‌کند. دوم، کارمند یک مسیر شغلی را توسط تشخیص دانش، مهارت و توانایی‌های جدید به انضمام فعالیت‌های یادگیری مورد نیاز برای کسب اهداف منتخب، ترسیم می‌کند. سوم، برنامه توسعه فردی از مأموریت سازمان و نیازهای برنامه‌ریزی نیروی کار حمایت می‌کند (۱۵). توسعه منابع انسانی سبب ایجاد اثرات قابل توجهی در سازمان‌ها نیز شده است که می‌توان به بهبود عملکرد، رضایت کارکنان، افزایش بهره‌وری و استفاده بهینه از قابلیت‌ها و توانایی‌های فردی و گروهی افراد برای دستیابی به اهداف سازمانی یاد کرد (۱۶). توسعه فردی و برنامه حاصل از آن، یک نقطه شروع سودمند برای بنا نهادن تعامل و مکالمه‌ای دو سویه بین فرد و سازمان است و به کار بستن آن شیوه‌ای سیستماتیک برای یادگیری و کسب تجربه در راستای تقویت دانش و مهارت‌های خاصی است که فرد برای دست یافتن به اهداف تعیین شده نیاز دارد. شناسایی نیازهای یادگیری، برنامه ریزی فعالیت‌هایی برای توسعه شایستگی‌ها و رصد نمودن بازخورهای حاصل از ارتقاء توانمندی های افراد، شاکله یک برنامه توسعه فردی است.

در صورت پرداختن به توسعه فردی مدیران، توجه به مسئله توسعه مدیران شرکت مخابرات به عنوان یک ضرورت مهم مورد توجه قرار نخواهد گرفت و ثانیاً، ایجاد یک گفتمان و یک قلمرو گفتگویی متفاوت از آنچه در ادبیات توسعه مدیران رایج بوده است که مناسبت بالایی با نوع بشر به عنوان یک موجود خودآگاه و خودسازمان‌ده^۲ دارد و در تراز فرهیختگی مدیران

1 Sudirman, Siswanto, Monang and Aisha

2 Self-organize

شرکت‌های دانش بنیان است، مورد توجه قرار نخواهد گرفت. توسعه فردی از فرافکنی، برخورد‌های انفعالی، کم مسوولیتی، عدم پاسخگویی و مانند این‌ها جلوگیری کرده سبب آگاهی، انگیزه، مسئولیت و پاسخگویی در مدیران می‌شود که در صورت عدم توجه به توسعه فردی این ویژگی‌های ضروری هم‌چنان که ابیلی و مزاری (۱۳۹۴) عنوان کرده است در مدیران رشد نخواهد یافت (۱۷). براساس آنچه عنوان شد، پژوهش حاضر با هدف ارائه الگوی ساختاری توسعه فردی مدیران شرکت مخابرات انجام شده است.

انجمن سرمایه گذاری در آموزش عالی اسکاتلند^۱ مهارت‌های توسعه فردی را مواردی چون؛ اعتماد به نفس، توانایی انجام دادن تمام و کمال یک وظیفه (تادیب نفس)^۲، استقلال عمل یا اتکا به خود^۳، آگاه بودن از ضعف‌ها و قوت‌ها، خلاقیت، استقلال^۴، دانش درباره موضوعات روز دنیا، اشتیاق به یادگیری پیوسته، توانایی واکنش به محیط^۵، اعتماد پذیری^۶، صداقت^۷ و امین بودن می‌داند (۱۸).

اداره کارکنان فنی آمریکا^۸ (۲۰۱۲)، عنوان کرده برنامه‌ریزی توسعه فردی، فرایندی است است که به شناسایی تجربه کاری، آموزش و فعالیت‌های دیگری کمک می‌کند که بهبود عملکرد شغلی و توسعه فردی فرد را موجب می‌شود. با استفاده از برنامه‌ریزی توسعه فردی یک روش سیستماتیک برنامه‌ریزی برای آموزش و کسب تجربه به منظور توسعه دانش و مهارت‌های خاص مورد نیاز افراد فراهم می‌شود (۱۹).

¹ Scottish Higher Education Funding Council (SHEFC)

² Self-discipline

³ Self-reliance

⁴ Independence

⁵ Ability To Reflect

⁶ Reliability

⁷ Integrity

⁸ U. S National Guard (Office of Technician Personnel)

جدول شماره ۱. خلاصه پیشینه پژوهش

نویسنده/ نویسندگان	سال	نتایج کلیدی پژوهش
گانی دزکی ^۱	۲۰۲۰	ورودی مدل شامل استراتژی، فرهنگ سازمانی و بافت سازمانی می‌باشد. فرایند توسعه فردی شامل تبیین وضع مطلوب، شناخت وضع موجود، هدفگذاری و اولویت توسعه‌ای، تبیین نیازهای توسعه‌ای، تعیین اقدامات توسعه‌ای و اجرا، ارزیابی و باخورد بوده است. نتایج شامل نتایج شناختی، نگرشی، مهارتی و عملکردی بوده است. وی همچنین الزامات سازمانی، طراحی و الزامات فردی را نیز مورد شناسایی قرار داده است.
تذکری و همکاران	۱۳۹۹	به تدوین الگوی توسعه فردی منابع انسانی پرداخته اند که نتایج پژوهش آن‌ها حاکی از این بوده است که مدل توسعه فردی شامل شرایط زمینه‌ای، شرایط مداخله‌گر، شرایط علی، پدیده اصلی، راهبردها و پیامدها بوده است که در کنار هم، توسعه فردی منابع انسانی را شکل داده است
فیضی و همکاران	۱۳۹۸	الگوی توسعه فردی منابع انسانی و تأثیر آن بر متغیرهای مهم سازمانی از جمله عملکرد سازمانی، اخلاق حرفه‌ای و حقوق شهروندی کارکنان پرداخته‌اند که نشان از تأثیر توسعه فردی منابع انسانی بر تمامی این متغیرهای مهم سازمانی داشته است
کمیزی و همکاران	۱۳۹۸	تبیین الگوی مطلوب توسعه فردی برای کارکنان بانک انصار و اعتباریابی این مدل
لام و همکاران ^۲	۲۰۱۹	به بررسی توسعه فردی و نقش افراد پرداخته‌اند به این نتیجه رسیده‌اند که، تعریف نقش‌ها می‌تواند در تعریف نقاط قوت فردی آنان مورد استفاده قرار گیرد
بازکس و بایراک ^۳	۲۰۱۹	استفاده از توسعه فردی در توسعه افراد سازمان مبادرت کرده‌اند، به این نتیجه رسیده‌اند که توسعه فردی برای توسعه افراد یک سازمان مورد نیاز است چرا که هر یک از افراد سازمان در مراحل مختلفی از

9. Gani Dezaki

¹ Lum S. Burud I, Shirahatti R, Barua A² Bozkus K, and Bayrak C

توسعه هستند و عوامل مختلفی است که بر رفتار حرفه ای آنان تأثیرگذار است		
بررسی مقایسه ای توسعه فردی در مقابل توسعه نهادی به عنوان چشم اندازهایی برای حرکت بر ورای انگیزه ها پرداخته اند. نتیجه مقایسه آن ها نشان داده است که افرادی که چشم اندازی فرد محور بر توسعه خودشان به ویژه توسعه آموزشی دارند، بیشتر بر یک رویکرد یادگیری مدار متمرکزاند و در نتیجه توسعه بیشتری پیدا می کنند	۲۰۱۹	سیلاندر و استیگر ^۱
شاخصه ها و ویژگی ها را برای تمایل به توسعه فردی ضروری می دانند مانند سازش پذیری و خودآگاهی	۲۰۰۷	بویس و همکاران

مدل مفهومی پژوهش

مدل مفهومی پژوهش براساس بررسی و شناسایی مطالعات مختلفی که در زمینه توسعه فردی انجام شده است، طراحی شد که از آن جمله می توان به مطالعات تذکری و همکاران (۲۰)، گانی دزکی^۲ (۲۱)، لام و همکاران (۲۲)، بازکس و بایراک (۲۳)، سیلاندر و استیگر (۲۴)، کمیزی و همکاران (۲۵)، و دیگر پژوهش ها ترسیم شد و براساس آن سؤالات پژوهش نیز تدوین گردید.

همانطور که در مدل مفهومی پژوهش مشخص است، توسعه فردی براساس مطالعات متعددی که بررسی شده است دارای ابعاد و مؤلفه هایی می باشد. براساس این مدل، سؤالات پژوهش به شرح زیر مورد بررسی قرار گرفته است:

سؤال یک: آیا مدل توسعه فردی مدیران شرکت مخابرات از برازش خوبی برخوردار است؟

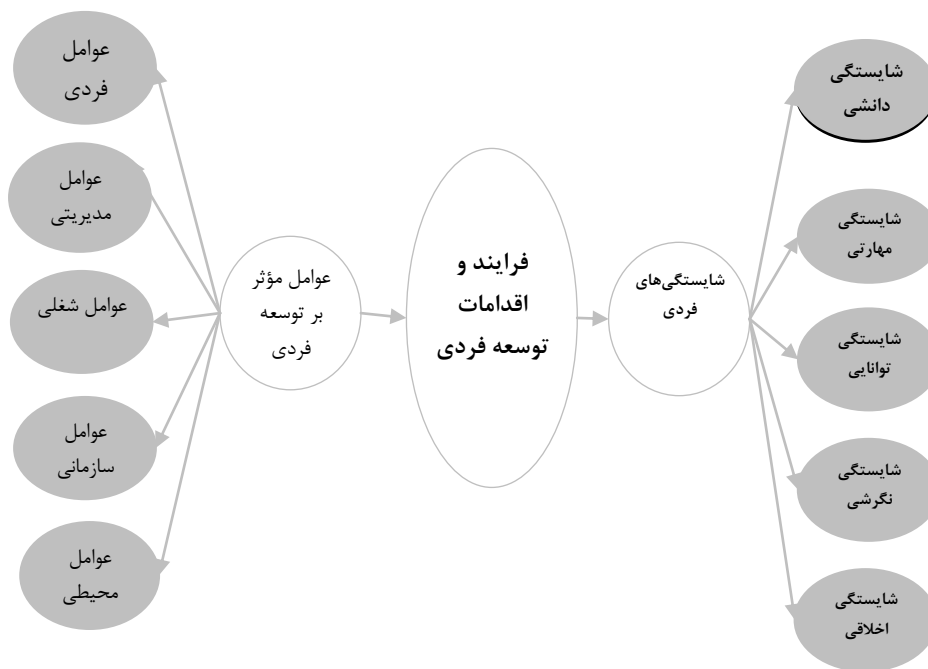
سؤال دو: آیا ابعاد توسعه فردی مدیران شرکت مخابرات از برازش خوبی برخوردار است؟

سؤال سه: آیا عوامل مؤثر بر توسعه فردی بر فرایند و اقدامات تأثیرگذار بوده است؟

سؤال چهار: آیا فرایند و اقدامات بر شایستگی های فردی مدیران شرکت مخابرات تأثیرگذار بوده است؟

3 Silander C, and Stigmar M

1 Boyce, L. A., Wisecarveer, M. M., & Zaccaro, S. J



شکل شماره ۱. مدل مفهومی پژوهش

روش پژوهش

پژوهش حاضر با رویکرد کمی و به جهت جمع‌آوری داده‌ها از نوع توصیفی-همبستگی می‌باشد. در این پژوهش به منظور تجزیه و تحلیل داده‌ها از روش مدلیابی معادلات ساختاری استفاده شده است. جامعه مورد پژوهش را کلیه مدیران پایه و میانی شرکت مخابرات ایران به تعداد ۲۲۰ نفر تشکیل می‌دهند که با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی ساده نمونه‌گیری شده است. حجم نمونه نیز با استفاده از جدول مورگان ۱۴۰ نفر از آنان انتخاب شده است. برای جمع‌آوری داده‌ها از پرسش‌نامه محقق ساخته توسعه فردی مدیران شرکت مخابرات استفاده شده است که دارای ۸۹ سؤال بوده و ۱۶ مؤلفه کلیدی توسعه فردی مدیران را مورد بررسی و ارزیابی قرار می‌دهد.

به منظور تأمین اعتبار پرسشنامه، از اعتبار محتوا و صوری استفاده شده است، بدین ترتیب که به رویت صاحب‌نظران و اساتید راهنما و مشاور رسید و تصحیح و تکمیل شد. به منظور بررسی پایایی پرسشنامه، روش‌های مختلفی وجود دارد که در پژوهش حاضر، از ضریب آلفای

کرونباخ استفاده شده است بدین ترتیب با استفاده از نرم افزار اس پی اس، پایایی پرسشنامه ۰/۹۶ بدست آمد.

جدول ۲. پایایی پرسشنامه توسعه فردی

ردیف	ابعاد	ضریب پایایی (آلفای کرونباخ)
۱	شایستگی های دانشی	۰/۷۹
۲	شایستگی های مهارتی	۰/۸۴
۳	شایستگی های توانایی	۰/۸۳
۴	شایستگی های نگرشی	۰/۷۸
۵	شایستگی های اخلاقی	۰/۹۱
۶	تعریف عملکرد و تعیین اهداف	۰/۹۱
۷	نیازسنجی	۰/۹۲
۸	برنامه ریزی	۰/۸۱
۹	تأمین منابع و امکانات	۰/۹۳
۱۰	اقدامات توسعه ای	۰/۹۴
۱۱	ارزیابی، بازخورد و اصلاح	۰/۹۳
۱۲	عوامل فردی	۰/۸۲
۱۳	عوامل مدیریتی	۰/۹۱
۱۴	عوامل شغلی	۰/۶۵
۱۵	عوامل سازمانی	۰/۹۵
۱۶	عوامل محیطی	۰/۸۳
۱۷	پایایی کل	۰/۹۶

یافته های پژوهش

یافته های پژوهش با تمرکز بر تحقق هدف پژوهش بیان شده که قبل از پرداختن به هدف، نتایج توصیفی پژوهش نیز آورده شده است: در خصوص توزیع فراوانی پاسخ دهندگان بر حسب تحصیلات، یافته های پژوهش حاکی از آن است که مدیران دارای مدرک کارشناسی ارشد با ۶۱،۲ درصد، بیشترین مقدار از نمونه آماری را به خود اختصاص داده است. در خصوص

توزیع فراوانی پاسخ دهندگان بر حسب سابقه، یافته‌های پژوهش حاکی از آن است که مدیران با سابقه بین ۲۶ تا ۳۰ سال، با ۳۲.۱ درصد، بیشترین تعداد از حجم نمونه آماری را به خود اختصاص داده‌اند و در خصوص توزیع فراوانی پاسخ دهندگان بر حسب سابقه مدیریت، یافته‌های پژوهش حاکی از آن است که مدیران با سابقه مدیریت ۵ تا ۱۰ سال با مقدار ۴۸.۵ درصد، بیشترین تعداد از حجم نمونه آماری را به خود اختصاص داده‌اند. نتایج بدست آمده از آمار جمعیت شناختی پاسخ دهندگان در خصوص محل خدمت نشان می‌دهد که ۲۵.۵ درصد از پاسخ دهندگان در حوزه منابع انسانی خدمت می‌کنند.

نتیجه آزمون کلموگروف-اسمیرنوف، برای متغیر توسعه فردی مدیران با مقدار ۰.۵۵۶ و سطح معناداری ۰.۷۹۳ نشان از نرمال بودن توزیع داده‌های این متغیر دارد که نشان از نرمال بودن منحنی این متغیر دارد.

به منظور بررسی تناسب مدل توسعه فردی مدیران شرکت مخابرات ابتدا لازم است روابط درونی مؤلفه‌های این مدل مورد بررسی قرار گیرد. نتایج نشان از روابط بالای ابعاد و مؤلفه‌های این مدل داشته است که در جدول زیر منعکس شده است.

جدول ۳. جدول همبستگی ابعاد توسعه فردی مدیران

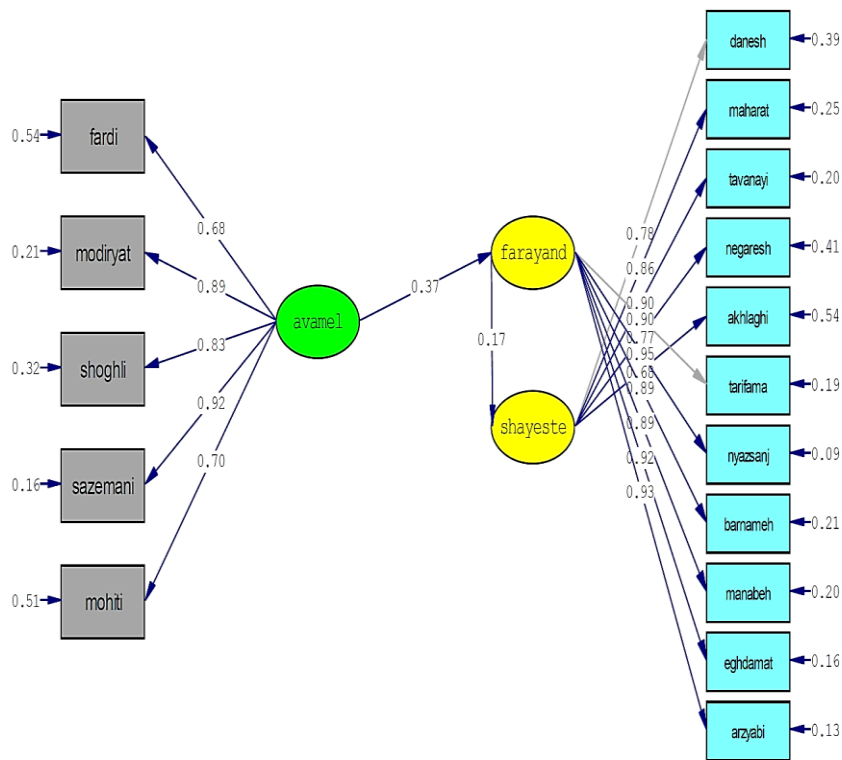
متغیر/مؤلفه	۱	۲	۳	۴
شایستگی‌های فردی	۱			
فرایند و اقدامات توسعه فردی	۰/۱۷**	۱		
عوامل مؤثر بر توسعه فردی	۰/۳۳**	۰/۳۵**	۱	
توسعه فردی	۰/۵۵**	۰/۸۱**	۰/۷۵**	۱

** معنی داری سطح ۰/۰۱ ($p < 0/01$) * معنی داری سطح ۰/۰۵ ($p < 0/05$)

در پاسخ به سوال اول: بررسی تناسب مدل توسعه فردی مدیران شرکت مخابرات نشان می‌دهد که مدل از برازش نسبتاً خوبی با داده‌ها برخوردار است. به منظور بررسی وضعیت برازش یک مدل اندازه‌گیری لازم است شاخص‌های برازش مورد بررسی قرار گیرند. در طی این بررسی هر شاخص که از جهتی خاص، به تناسب مدل و داده‌های واقعی می‌پردازد براساس یک بازه معناداری، قضاوت می‌شود. پس از حذف خطاهای کوواریانس، بررسی شاخص‌های برازندگی مانند نسبت مجذور خی به درجه آزادی (χ^2/df)، شاخص برازش تطبیقی (CFI)، شاخص برازش هنجار نشده بنتلر- بونت (PNFI)، جذر میانگین مجذورات خطای تقریب (RMSEA) و شاخص برازندگی هنجار شده (NFI) نشان می‌دهند که مدل از برازش نسبتاً خوبی با داده‌ها برخوردار است.

جدول ۴. شاخص‌های برازش مدل توسعه فردی مدیران مخابرات

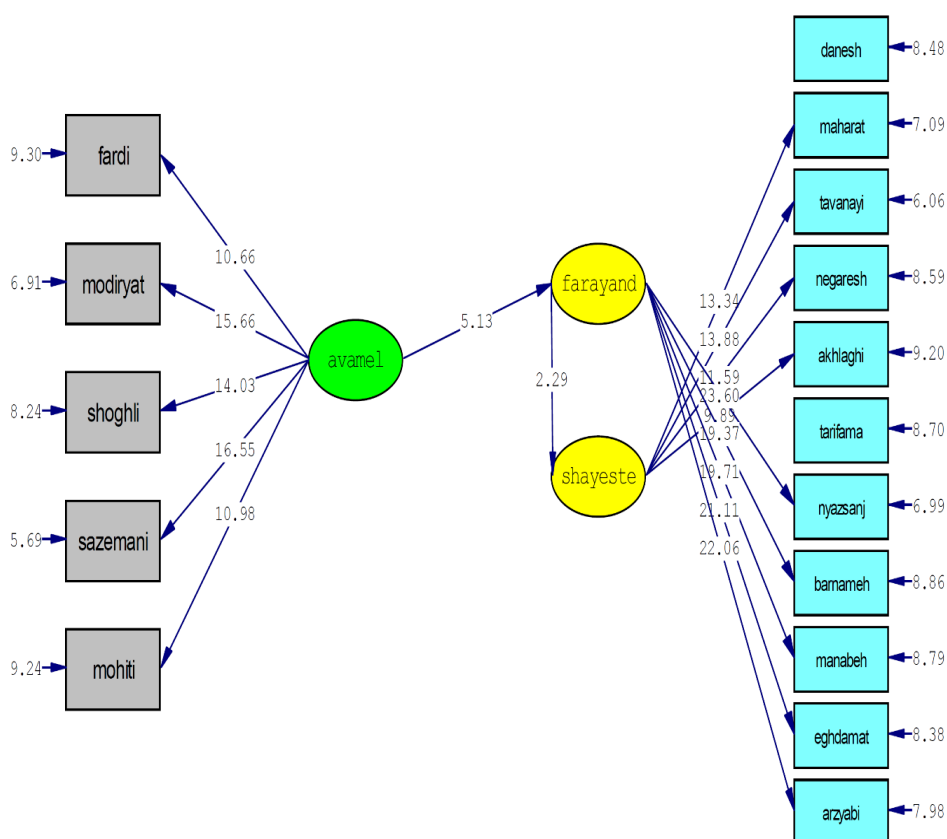
IFI	NNFI	RMSEA	NFI	RFI	χ^2/df	شاخص برازندگی
0 – 1	>0.9	<0.1	>0.9	>0.9	1- 5	دامنه پذیرش
۰/۹۷	۰/۹۷	۰/۰۷۵	۰/۹۵	۰/۹۴	۲/۱۳	مقدار محاسبه شده



Chi-Square=217.40, df=102, P-value=0.00000, RMSEA=0.075

نمودار ۱. ضرایب مسیر در مدل توسعه فردی مدیران شرکت مخابرات

جهت بررسی معنادار بودن روابط مدل، از آماره آزمون t یا همان t -value استفاده شد. از آنجا که معناداری در سطح خطای 0.05 بررسی شده، بنابراین اگر میزان مقادیر حاصله با آزمون t -value از ± 1.96 کوچکتر محاسبه شود، رابطه معنادار نیست مقادیر تی نشان از معناداری تمامی روابط دارد به عبارتی مدل از برازش خوبی با داده‌ها برخوردار است.

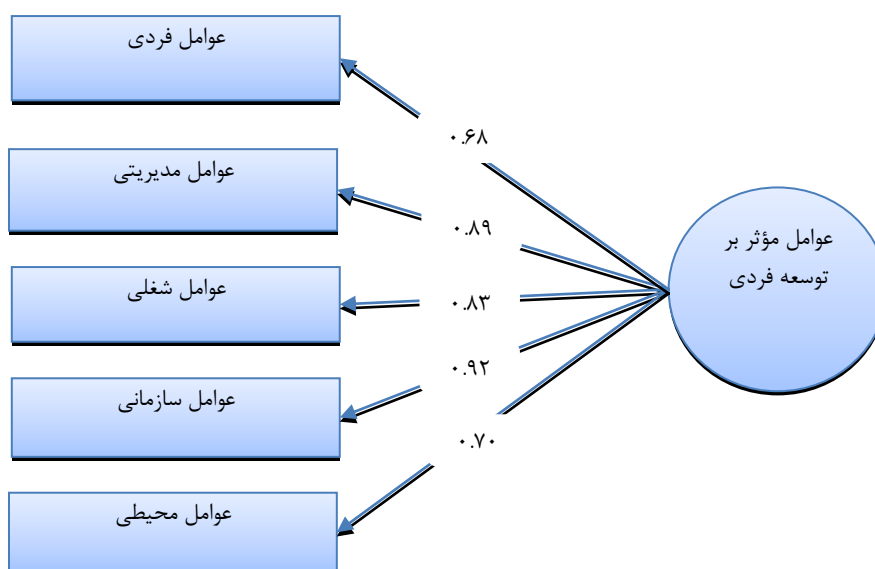


Chi-Square=217.40, df=102, P-value=0.00000, RMSEA=0.075

نمودار ۲. مقادیر معناداری تی در مدل توسعه فردی مدیران شرکت مخابرات

در پاسخ به سؤال دوم پژوهش نیز، هر یک از ابعاد توسعه فردی مدیران و مؤلفه‌های آنها در برازش با داده‌ها مورد بررسی قرار گرفته است که در ادامه پاسخ به این سوال آمده است:

بر این اساس، هر یک از ابعاد مدل و مؤلفه‌های آن نیز از اعتبار لازم برخوردار بوده است همچنان که در ادامه به تشریح هر یک از ابعاد مدل پرداخته شده است.



نمودار ۳. مدل اندازه‌گیری عوامل مؤثر بر توسعه فردی مدیران شرکت مخابرات

جدول ۵. مسیرهای کلی بررسی شده در مدل اندازه‌گیری عوامل مؤثر بر توسعه فردی

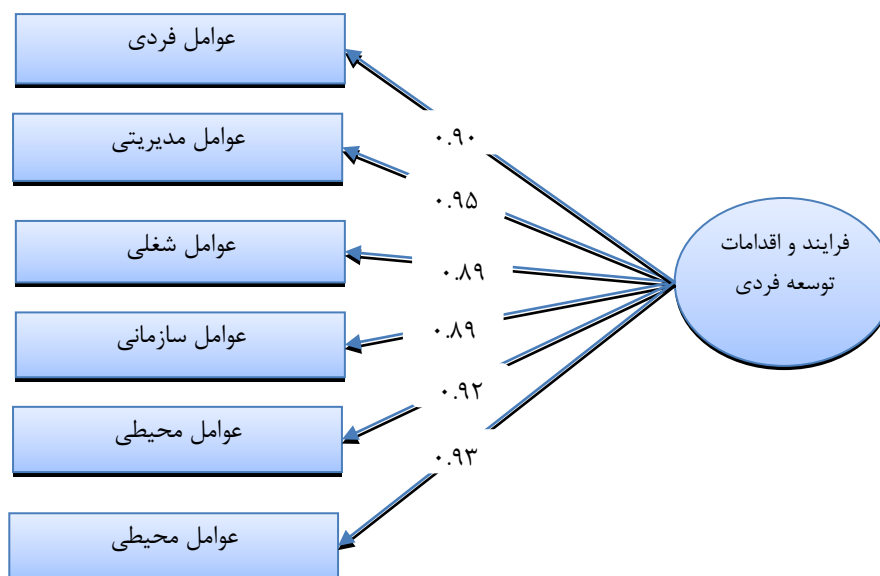
وضعیت	ضریب رگرسیون	مقدار آماره آزمون	مسیر
معنادار	مستقیم ۰/۶۸	۱۰/۶۶**	عوامل مؤثر توسعه فردی
معنادار	مستقیم ۰/۸۹	۱۵/۶۶**	عوامل مدیریتی
معنادار	مستقیم ۰/۸۳	۱۴/۰۳**	عوامل شغلی
معنادار	مستقیم ۰/۹۲	۱۶/۵۵**	عوامل سازمانی
معنادار	مستقیم ۰/۷۰	۱۰/۹۸**	عوامل محیطی

** معنی داری سطح (p<0/01) * معنی داری سطح (p<0/05)

همانطور که در جدول ۵ آمده است، مقدار آزمون t محاسبه شده میان عوامل مؤثر بر توسعه فردی و مؤلفه‌های آن همگی معنادار محاسبه شده است.

بر این اساس، عوامل فردی با ضریب مسیر $(\gamma=0/68)$ ، عوامل مدیریتی با ضریب مسیر $(\gamma=0/89)$ ، عوامل شغلی با ضریب مسیر $(\gamma=0/89)$ ، عوامل سازمانی با ضریب مسیر $(\gamma=0/89)$ ، و در نهایت عوامل محیطی با ضریب مسیر $(\gamma=0/89)$ ، قابلیت تبیین عوامل مؤثر بر توسعه فردی شرکت مخابرات ایران را داشته است. بنابراین می‌توان گفت تمامی مؤلفه‌ها یا به عبارتی عوامل مؤثر بر توسعه فردی مدیران شرکت مخابرات ایران در درون مدل، تایید شده است و هیچ یک از مؤلفه‌ها حذف نگردید چرا که آزمون تی آن‌ها، به شکل قابل قبولی بالاتر از مقدار مورد پذیرش، بوده است.

سایر ابعاد مدل توسعه فردی مدیران نیز مورد بررسی قرار گرفته است که در ادامه به تشریح آن‌ها پرداخته شده است. فرایند و اقدامات توسعه فردی از دیگر ابعاد مدل می‌باشد که به بررسی مدل اندازه‌گیری آن پرداخته شده است. برای این‌گونه بررسی‌ها، مدل‌های اندازه‌گیری در مدل ساختاری اصلی پژوهش به صورت منفرد و جداگانه مورد تحلیل قرار می‌گیرد تا تبیین هر عامل توسط مؤلفه‌هایش مورد بررسی قرار گیرد.



نمودار ۴. مدل اندازه‌گیری فرایند و اقدامات توسعه فردی مدیران شرکت مخابرات

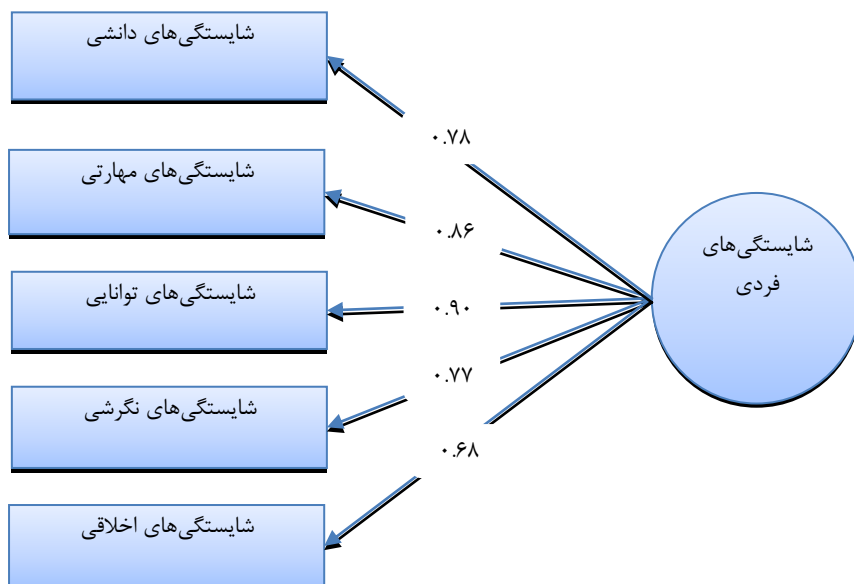
جدول ۶. مسیرهای کلی بررسی شده در مدل اندازه‌گیری فرایند و اقدامات توسعه فردی

وضعیت	ضریب رگرسیون	مقدار آماره آزمون	مسیر
معنادار	۰/۹۰	-	تعریف عملکرد فرایند و اقدامات توسعه فردی
معنادار	۰/۹۵	۲۳/۶۰**	نیازسنجی فرایند و اقدامات توسعه فردی
معنادار	۰/۸۹	۱۹/۳۷**	برنامه‌ریزی فرایند و اقدامات توسعه فردی
معنادار	۰/۸۹	۱۹/۷۱**	تأمین منابع فرایند و اقدامات توسعه فردی
معنادار	۰/۹۲	۲۱/۱۱**	اقدامات فرایند و اقدامات توسعه فردی
معنادار	۰/۹۳	۲۲/۰۶**	ارزیابی و بهبود فرایند و اقدامات توسعه فردی

** معنی داری سطح (p<0/01) * معنی داری سطح (p<0/05)

همانطور که در جدول ۶ آمده است، مقدار آزمون t محاسبه شده میان فرایند و اقدامات توسعه فردی و مؤلفه‌های آن همگی معنادار محاسبه شده است. بر این اساس، تعریف عملکرد و تعیین اهداف با ضریب مسیر (۰/۹۰)، نیازسنجی با ضریب مسیر (۰/۹۵)، برنامه‌ریزی با ضریب مسیر (۰/۸۹)، تأمین منابع و امکانات با ضریب مسیر (۰/۸۹)، اقدامات توسعه فردی با ضریب مسیر (۰/۹۲)، و در ارزیابی، بازخورد و بهبود با ضریب مسیر (۰/۹۳)، قابلیت تبیین فرایند و اقدامات توسعه فردی شرکت مخابرات ایران را داشته است.

از دیگر مدل‌های اندازه‌گیری بررسی شده در مدل اصلی پژوهش، می‌توان به مدل اندازه‌گیری شایستگی‌های فردی مدیران شرکت مخابرات اشاره کرد که در ادامه تشریح شده است. شایستگی‌های فردی مدیران شرکت مخابرات در مؤلفه‌هایی از جمله شایستگی دانشی، مهارتی، توانایی، نگرشی و اخلاقی مورد شناسایی و تبیین قرار گرفته است.



نمودار ۵. مدل اندازه‌گیری شایستگی‌های فردی مدیران شرکت مخابرات

جدول ۷. مسیرهای کلی بررسی شده در مدل اندازه‌گیری شایستگی‌های فردی

وضعیت	ضریب رگرسیون	مقدار آماره آزمون	مسیر	
معنادار	۰/۷۸ مستقیم	-	شایستگی‌های دانشی	شایستگی‌های فردی
معنادار	۰/۸۶ مستقیم	۱۳/۳۴**	شایستگی‌های مهارتی	شایستگی‌های فردی
معنادار	۰/۹۰ مستقیم	۱۳/۸۸**	شایستگی‌های توانایی	شایستگی‌های فردی
معنادار	۰/۷۷ مستقیم	۱۱/۵۹**	شایستگی‌های نگرشی	شایستگی‌های فردی
معنادار	۰/۶۸ مستقیم	۹/۸۹**	شایستگی‌های اخلاقی	شایستگی‌های فردی

** معنی داری سطح (p<0/01) * معنی داری سطح (p<0/05)

همانطور که در جدول ۷ آمده است، مقدار آزمون t محاسبه شده میان عوامل مؤثر و مؤلفه‌های آن همگی معنادار محاسبه شده است.

بر این اساس، شایستگی‌های دانشی با ضریب مسیر (۰/۷۸)، شایستگی‌های مهارتی با ضریب مسیر (۰/۸۶)، شایستگی‌های توانایی با ضریب مسیر (۰/۹۰)، شایستگی‌های نگرشی با ضریب مسیر (۰/۷۷)، و در نهایت شایستگی‌های اخلاقی با ضریب مسیر (۰/۶۸)، قابلیت تبیین شایستگی‌های فردی مدیران شرکت مخابرات ایران را داشته است. در پاسخ به سوالات سوم و چهارم پژوهش که به تأثیر هر یک از عوامل توسعه فردی بر یکدیگر پرداخته است نیز می‌توان به شرح زیر پاسخ گفت:

مقدار آزمون t محاسبه شده میان عوامل مؤثر و فرایند و اقدامات توسعه فردی ۵/۱۳ فرایند و اقدامات توسعه فردی و شایستگی‌های فردی ۲/۲۹، به دست آمده که در سطح ۰/۰۵ معنادار است. بر این اساس، عوامل مؤثر فردی با ضریب مسیر (۰/۳۷)، بر فرایند و اقدامات تأثیر گذاشته است. همچنین، فرایند و اقدامات با ضریب مسیر (۰/۱۷)، بر شایستگی‌های فردی مدیران مخابرات تأثیر گذاشته است. بدینوسیله، نه تنها بررسی اعتبار مدل به وسیله مدل‌یابی معادلات ساختاری انجام شد بلکه روابط کمی بین ابعاد مدل نیز مورد بررسی و تأیید قرار گرفت.

جدول ۸. تأثیر ابعاد توسعه فردی

وضعیت	ضریب رگرسیون	مقدار آماره آزمون	مسیر
معنادار	۰/۳۷	۵/۱۳**	عوامل مؤثر بر توسعه فردی فرایند و اقدامات توسعه فردی
معنادار	۰/۱۷	۲/۲۹**	فرایند و اقدامات توسعه فردی شایستگی‌های فردی مدیران

** معنی داری سطح (p<0/01) * معنی داری سطح (p<0/05)

بحث و نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر با هدف مدل‌یابی معادلات ساختاری توسعه فردی مدیران شرکت مخابرات ایران انجام شده است. اهمیت و یافته‌های این پژوهش در مطالعات و پژوهش‌های مختلفی از جمله تذکری و همکاران (۲۰)، گانی دزکی (۲۱)، لام و همکاران (۲۲)، بازکس و بایراک (۲۳)، سیلاندر و استیگر (۲۴) و دیگر پژوهش‌ها مورد تأکید قرار گرفته است که نشان از اهمیت توسعه فردی مدیران به عنوان یک راهبرد و روش قابل اتکا و اثربخش داشته است و توجه به توسعه فردی به عنوان یک راهبرد مؤثر توصیه می‌شود.

بررسی برازش الگوی توسعه فردی مدیران شرکت مخابرات پس از حذف خطاهای کوواریانس، بررسی شاخص‌های برازندگی مانند نسبت مجذور خی به درجه آزادی، شاخص برازش تطبیقی، شاخص برازش هنجارنشده بنتلر- بونت، جذر میانگین مجذورات خطای تقریب و شاخص برازندگی هنجار شده نشان می‌دهند که مدل از برازش نسبتاً خوبی با داده‌ها برخوردار است. کمیزی و همکاران (۲۵)، از جمله پژوهش‌هایی بوده‌است که در آن‌ها مدل‌های توسعه فردی تبیین و اعتباریابی شده است. بر این اساس مدل توسعه فردی مدیران می‌تواند شامل عوامل مؤثر بر توسعه فردی، فرایند و اقدامات و شایستگی‌های فردی بوده و توجه به تمامی ابعاد این مدل، توصیه می‌شود.

برازش هر یک از ابعاد مدل توسعه فردی و مؤلفه‌های آن نیز نشان از برازش مناسب هر یک از این ابعاد داشته است. بر این اساس، عوامل فردی، عوامل مدیریتی، عوامل شغلی، عوامل سازمانی و عوامل محیطی قابلیت تبیین عوامل مؤثر بر توسعه فردی شرکت مخابرات ایران را داشته است. بنابراین می‌توان گفت تمامی مؤلفه‌ها یا به عبارتی عوامل مؤثر بر توسعه فردی مدیران شرکت مخابرات ایران در درون مدل، تایید شده است و هیچ یک از مؤلفه‌ها حذف نگردید چرا که آزمون تی آن‌ها، به شکل قابل قبولی بالاتر از مقدار مورد پذیرش بوده است. پژوهش‌های مختلفی از جمله تذکری و همکاران (۲۰)، گانی دزکی (۲۱)، کمیزی و همکاران (۲۵)، بر ابعاد مؤثر بر توسعه فردی از زوایا و دیدگاه‌های مختلفی اشاره کرده‌اند. لذا اگر سازمانی در تلاش است تا توسعه فردی مدیرانش به خوبی آغاز شود و تداوم داشته باشد، لازم است که به این عوامل مؤثر توجه نموده و آن‌ها را تقویت کند.

بررسی برازش بعد فرایند و اقدامات توسعه فردی نیز نشان داد تعریف عملکرد و تعیین اهداف، نیازسنجی، برنامه‌ریزی، تأمین منابع و امکانات، اقدامات توسعه فردی و در ارزیابی، بازخورد و بهبود قابلیت تبیین فرایند و اقدامات توسعه فردی شرکت مخابرات ایران را داشته است که در پژوهش‌ها و مطالعات مختلفی از جمله ابیلی و همکاران (۱۵)، ابیلی و مزاری (۱۷)، کمیزی (۲۵) و دیگر پژوهش‌ها به آن‌ها اشاره شده است. نه تنها عوامل مؤثر بر توسعه فردی مهم هستند بلکه فرایند و اقدامات توسعه فردی که چگونگی انجام آن را نشان دهد نیز از اهمیت برخوردار است و به مدیران کمک می‌کند تا بتوانند به شیوه‌ای کارآمد، به توسعه فردی بپردازند.

نهایتاً برازش بعد شایستگی‌های فردی نیز حاکی از این بود که شایستگی‌های دانشی، مهارتی، توانایی، نگرشی و اخلاقی با مؤلفه‌های مختلفی، قابلیت تبیین شایستگی‌های فردی مدیران شرکت مخابرات ایران را داشته است. به عبارت دیگر، فرایند و اقدامات توسعه فردی لازم است به نتایج مشخصی برسد و این امر جز با مشخص کردن شایستگی‌هایی که یک مدیر باید در خود توسعه دهد، ممکن نخواهد بود. بر این اساس، شایستگی‌های فردی مدیران تدوین شده است. چنین

دیدگاهی که نتایج و پیامدها را مورد توجه قرار داده است در پژوهش‌هایی از جمله تذکری و همکاران (۲۰)، گانی دزکی (۲۱)، کمیزی و همکاران (۲۵) نیز در مدل‌های مختلفی مورد توجه بوده است.

بررسی تأثیر ابعاد مختلف توسعه فردی نیز نشان از تأثیرگذاری آن‌ها بر یکدیگر بوده است. بر این اساس، عوامل مؤثر فردی بر فرایند و اقدامات تأثیرگذار است. همچنین، فرایند و اقدامات با بر شایستگی‌های فردی مدیران مخابرات تأثیر گذاشته است. بدینوسیله، بررسی اعتبار مدل به وسیله مدل‌یابی معادلات ساختاری و روابط کمی بین متغیرهای پژوهش مورد بررسی و تأیید قرار گرفت. در پژوهش‌هایی از جمله تذکری و همکاران (۲۰)، گانی دزکی (۲۱) نیز روابط بین این ابعاد مورد توجه بوده است که نشان از اهمیت یکپارچگی و تأثیر ابعاد مختلف توسعه فردی بر یکدیگر دارد. در صورتی می‌توان به نتایج قابل اتکایی در توسعه فردی مدیران رسید که این مدل به صورت یکپارچه مورد توجه قرار گیرد چرا که هر یک از بخش‌های مدل، قسمتی از توسعه فردی مدیران را ممکن می‌سازند و سایر بخش‌ها در کنار یکدیگر است که مفهوم توسعه منابع انسانی مدیران در شرکت مخابرات را ممکن خواهند نمود.

منابع

1. Wang J. Rethinking the Impact of HRD: New Year, New Opportunities. Human Resource Development Review, 2020; 19(1), 3-4.
2. Lee JY, Rocco T & Shuck B. What is a resource: Taxonomy of resources for employee engagement? Human Resource Development Review, 2020; 19(1), 5-38.
3. Kareem MA. The Impact of Human Resource Development on Organizational Effectiveness: An Empirical Study. Management Dynamics in the Knowledge Economy, 2019; 7(1).29-50.
4. Torraco R, & Lundgren H. What HRD is doing --What HRD should be doing: The case for transforming HRD. Human Resource Development Review, 2020; 19(1), 66-93.
5. Scully-Russ E & Torraco R. The changing nature and organization of work: An integrative review of the literature. Human Resource Development Review, 2020; 19(1), 39-65.
6. Rana MH, Malik MS. Impact of human resource (HR) practices on organizational performance: Moderating role of Islamic principles. International Journal of Islamic and Middle Eastern Finance and Management, 2017; 10(2), 186-207.

7. Poell R, Krogt F. Why is organizing human resource development so problematic? Perspectives from the learning-network theory (Part I). *The Learning Organization*, 2017;24 (3): 180-193.
8. Sparrow P, Brewster C, Chung C. *Globalizing human resource management*. Routledge, 2016.
9. Baghdadchi R. Identifying Factors Affecting Human Resource Development in Universities: A Qualitative Study. *Journal of HigherEducation*, 2018; 11(44).
10. Armstrong MA. *handbook of human resource management practice*. London: Kogan Page Publishers, 2006.
11. Sabrakesh A, Mazinani H, Noor Mohammadi H. Training and development of human resources in the organization. *Management Studies on Law Enforcement Education*, 2013; 6 (24), 134-1rewqa EWa2 1444E431444E4307.
12. Marchington M, Kynighou A, Wilkinson A, Donnelly R. *Human resource management at work*. London: Kogan Page Publishers, 2016.
13. Ebrahimi A, Kamizi A and Dana A. *Planning individual development activities Tools, ideas and suggestions*. Tehran: Science of Masters, 2018.
14. Sudirman I, Siswanto J, Monang J, and Aish AN. Competencies for effective public middle managers. *Journal of Management Development*, 2019; 38(5), 421-439.
15. Abili, Kh, Mazari E, Zamani M. *Individual development planning (self-development action guide for managers and employees)*. Tehran. Abjad, 2019.
16. Cascio W. *Managing human resources*. McGraw-Hill Education, 2018.
17. Abili, Kh, Mazari E. *Human resource development (Volume I: with emphasis on self-development, self-leadership and self-management)*. Tehran: Omid Publications, 2015.
18. AghapourSh, Movahed Mohammadi SH, Alam Beigi A, and Shaban Ali Qomi H. Investigating the role of personal development skills in the curriculum in the formation of employability among graduate students of agricultural fields, University of Tehran, *Quarterly Journal of Research and Planning in Higher Education*, 2012; 63, 4.
19. U.S Departement of coast gard. *Cost Gurd individual development plan (IDP) commandant instruction, (1-49)* , 2012; availabale in <http://www.5nr.org/>.
20. Tazakkori N, Faizi M, Rasooli I. *Developing a model for individual development of human resources and examining its impact on organizational*

- performance (Case study: Tehran Social Security Organization). *Human Resources Education and Development*, 2020; 24, 106-84.
21. Gani Dezaki SA. Explain the optimal pattern of individual development for organizational leadership. *Quarterly Journal of Contemporary Research in Management and Accounting*, 2020; 2 (6), 122-11.
 22. Lum S. Burud I, Shirahatti R, Barua A. Students and faculty perspective of a good medical teacher in the Asian context. *J Surg Res*, 2019; 2 (3): 054-059
 23. Bozkus K, and Bayrak C. The Application of the dynamic teacher professional development through experimental action research. *IEJEE*, 2019; 11 (4), 335-352.
 24. Silander C, and Stigmar M. Individual growth or institutional development? Ideological perspectives on motives behind Swedish higher education teacher training. *High Educ*, 2019; 77, 265–281.
 25. Komizi A. Designing a model for implementing and implementing personal development planning (IDP) in Ansar Bank. PhD Thesis, DBA Group. Industrial Management Institute, 2019.
 26. Boyce, L. A., Wisecarver, M. M., & Zaccaro, S. J. Understanding, predicting, and supporting leader self-development. Army Research Institute for the Behavioral and Social Sciences, available in (2007); www.Google.com.

طراحی الگوی شایستگی‌های مدیریتی مبتنی بر جانشین‌پروری با استفاده از رویکرد مدل معادلات ساختاری^۱

محمد رضا جاویدی^۲

هادی پور شافعی*^۳

مهدی زیرک^۴

حسین مومنی مهموئی^۵

(تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۰۱/۲۳؛ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۰۲/۱۱)

چکیده

هدف اصلی این پژوهش طراحی الگوی شایستگی مدیران مبتنی بر جانشین‌پروری سازمان آموزش و پرورش استان خراسان رضوی است. این تحقیق از حیث هدف، کاربردی و از نظر گردآوری داده‌ها از نوع توصیفی-همبستگی است در ابتدا مدل شایستگی مدیران با تأکید بر جانشین‌پروری به روش مدلسازی معادلات ساختاری تست شده است. جامعه تحقیق برای بخش مدلسازی تفسیری ساختاری از گروه خبرگان شامل ۱۵ نفر از خبرگان و اساتید دانشگاهی و پژوهشگران مدیریت استفاده شده است. همچنین در بخشی کمی، از دیدگاه ۱۸۰ نفر از کارکنان با تجربه در این حوزه استفاده شده است. که به صورت تصادفی طبقه‌ای انتخاب شدند. بر اساس ادبیات نظری تحقیق و بررسی مدل‌ها به همراه نظرات خبرگان، تغییر محیط سازمان‌های دولتی به‌طور چشمگیری مستلزم به‌روزرسانی صلاحیت‌ها و شایستگی‌های ضروری یک مدیر است. برای مدیریت و سازماندهی، شایستگی یک‌سری از رفتارهایی است که به یک هدف عملکردی می‌رسد. در مجموع الگوی به‌دست آمده در پژوهش حاضر به ترتیب اولویت مشتمل بر ۹ بعد، ۲۳ مولفه و ۸۰ شاخص است. تحقیقات بررسی شده و مرتبط با شایستگی مدیران با تأکید بر جانشین‌پروری، نشان داد اولاً تحقیقات انجام شده به صورت آمیخته نظام‌مند نبوده است. به این معنی که ۹ عامل موثر بر شایستگی‌های مدیریتی مبتنی بر جانشین‌پروری شناسایی و ذکر نشده

^۱ - این مقاله برگرفته از رساله دکتری نویسنده اول می‌باشد.

^۲ - دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد تربت حیدریه، ایران.

^۳ - عضو مدعو گروه علوم تربیتی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد تربت حیدریه، ایران. (دانشیار گروه علوم تربیتی و روانشناسی دانشگاه بیرجند) (نویسنده مسئول: hpourshafei@birjand.ac.ir)

^۴ - استادیار، گروه علوم تربیتی، واحد تربت حیدریه، دانشگاه آزاد اسلامی، تربت حیدریه، ایران.

^۵ - دانشیار، گروه علوم تربیتی، واحد تربت حیدریه، دانشگاه آزاد اسلامی، تربت حیدریه، ایران.

است؛ ثانیاً از همه جوانب نظیر فردی، خانوادگی، اجتماعی، شغلی، فرهنگی، اقتصادی، فیزیکی و .. به موضوع شایستگی‌های مدیریتی مبتنی بر جانشین پروری نگاه نکرده‌اند در حالی که به تمام جوانب پیش گفته در تحقیق حاضر پرداخته شده و برای هر کدام شاخص‌ها و مولفه‌هایی شناسایی شده است که جامعیت الگو را نشان می‌دهد. اما به طور کلی تحقیقات انجام شده در این زمینه تا حدودی موید شاخص‌ها و مؤلفه‌های بدست آمده در این تحقیق بوده‌اند.

کلید واژه‌ها: شایستگی‌های مدیریتی ، جانشین پروری ، مدلسازی معادلات ساختاری

مقدمه

امروزه جانشین پروری به عنوان یکی از اصلی ترین الزامات سازمان‌ها برای تداوم حیات است. برای اجرای آن نیز الگوها و مدل‌های مختلفی ارائه شده است. همین تعدد الگوها و نیز، تاکید محققان بر قابلیت کاربرد آن‌ها صرفاً در سازمان بررسی شده یا در سازمان‌های کاملاً مشابه با آن سازمان، گواهی بر لزوم تدوین الگوها و مدل‌های خاص هر صنعت و سازمان است. البته از نگاه صاحب‌نظران، یکی از مهمترین گام‌ها برای جانشین پروری مدیران، استخراج شایستگی‌ها و مدل آن است (۱). با توجه به بالا رفتن انتظارات کارکنان و لزوم بالا بردن انگیزه‌های کاری آنان، لزوم پیاده‌سازی نظام شایستگی و زیرساخت‌های آن، لزوم پرورش مدیران و طراحی کار راهه شغلی دقیق و مدون، لزوم فرصت بروز استعداد‌های فردی و افزایش بهره‌وری کارکنان، لزوم افزایش رضایت و تعهد کاری کارکنان، افزایش رضایت سازمانی ادراک‌شده و تأمین خاطر از وجود جانشین‌های مناسب برای کلیه مشاغل سازمان به‌ویژه مشاغل کلیدی، سازمان‌ها را به سمت طراحی، تدوین و پیاده‌سازی مدل‌های جانشین پروری سوق داده‌است چراکه مهم‌ترین عامل ارتقای بهره‌وری، نیروی انسانی شایستگی است که باید با تمهیدات مدیریت منابع انسانی حفظ شود و ارتقاء یابد. پذیرش و گسترش سریع رویکرد شایستگی به دلیل مزایای متفاوتی است که این رویکرد برای سازمان‌ها و مدیران در سطوح مختلف دارد (۲). در جهان متلاطم امروز آنچه که می‌تواند حیات بالنده و رو به رشد سازمان‌ها را تضمین نماید وجود نظام مدیریتی اثر بخش و کارآمد است (۳). جانشین پروری یکی از استراتژی‌های سرمایه‌انسانی برای بقاء و ارتقاء به سطوح بالاتر و بهره‌وری در سازمان‌ها می‌باشد. هدف پژوهش یافتن راهکار افزایش تعهد سازمانی کارکنان از طریق جانشین پروری است (۴). جانشین‌پروری، کلید موفقیت در سناریوی فعلی سازمان‌ها که در محیط پویا و رقابتی هستند، می‌باشد. تغییر و تحولات محیطی، فشارهای زیادی بر سازمان‌ها وارد آورده، به طوریکه مدیران دریافته‌اند که تقویت استعدادها از طریق نظام جانشین‌پروری، تاثیر مستقیمی بر نتایج سازمان‌ها داشته و به رشد آن‌ها کمک می‌کند و باید در دنیای پرقابله‌امروزی، برای دستیابی به استعدادها، سازمان‌ها دیدگاهی فراتر از جایگزینی ساده‌ی نیروی کار داشته و جانشین‌پروری را که شامل شناسایی استعداد‌های انسانی، تربیت و نگهداری افراد برای پست‌های کلیدی می‌باشد را به عنوان یک ضرورتی استراتژیک در سازمان به کارگیرند (۵). با این تحولات مسئولیت متولیان منابع انسانی به عنوان سکنداران کشتی منابع انسانی سازمان‌ها، دو چندان شده است چرا که برای ایفای موثر نقش‌ها، مهارتها و شایستگی‌هایی نیاز است که مدیران باید واجد آن باشند و این از وظایف مدیران منابع انسانی است که با طراحی مدلی مناسب و دقیق بتوانند این مهارت‌ها و شایستگی را شناسایی و در انتصابات از آنها بهره‌جویند (۳). آموزش و پرورش سازمانی انسان ساز و توسعه فرهنگی است که با تغییر و تحول مواجه شده است و خود نیز ایجاد کننده تغییر و توسعه است و جایگاهی ویژه در دستیابی جوامع به توسعه اقتصادی - اجتماعی دارد. و به عنوان نهادی

فرهنگ‌ساز و تمدن‌ساز، نقشی حساس و تعیین‌کننده در توسعه اقتصادی، اجتماعی، سیاسی و فرهنگی کشورها بر عهده دارد و اکثر اندیشمندان و صاحب‌نظران آن را موتور محرکه و زیربنای رشد و توسعه جوامع می‌دانند پس هرگونه رشد و توسعه مادی و معنوی جوامع، مستلزم پویایی و تحول آموزش و پرورش است. در کشور ما نیز پاسخگویی به چالش‌های علمی، صنعتی، فرهنگی، اقتصادی، اجتماعی، اخلاقی و نیز دستیابی به توسعه پایدار و دانایی محور، مستلزم تحول بنیادین در آموزش و پرورش است (۷). برای داشتن نظام مدیریتی اثر بخش و کارآمد می‌بایستی مدیرانی ذی صلاح و شایسته تربیت نمود. تربیت و پرورش مدیران نیز نیازمند چهار چوبی جامع و کامل است تا با انتخاب و پرورش صحیح و اثر بخش مدیران به اهداف و استراتژی‌های سازمان جامعه عمل پیوشاند (۸). با نگاهی گذرا به روشنی می‌توان دریافت که چارچوبی دقیق و مشخص که بتواند ویژگی‌های یک مدیر شایسته را تعیین کند. همچنین نبود مدل مشخص برای انتخاب مدیران سبب شده که در مواردی روحیه انتقادی، وابستگی‌های سیاسی و حتی گاهی روابط فامیلی در انتصاب‌ها دخیل باشد. مدیر که شایستگی‌های لازم را نداشته باشد سبب می‌شود که از همکارانش، دانش آموزان و حتی اولیا به سهولت مورد پذیرش قرار نگیرد و این عدم مقبولیت و پذیرش یعنی آغاز شکست و ناکامی برای مدرسه و همه اجزا، درونداها و برونداهای آن. حتی خود مدیرانی که این مسئولیت سنگین را می‌پذیرند از ویژگی‌هایی که یک مدیر باید داشته باشد تا مدیری شایسته باشد، آگاهی ندارند. لذا برای مشخص شدن چارچوبی که برای انتخاب مدیران مدارس مورد استفاده قرار گیرد و همچنین مدیران بتوانند خودشان را با این چارچوب ارزیابی کنند طراحی و اعتباریابی الگوی شایستگی‌های مدیریتی مبتنی بر جانشین‌پروری از اهمیتی بسزا برخوردار است این تحقیق در پی آن است تا شایستگی‌های مدیران مدارس را شناسایی و تبیین نماید.

مبانی نظری پژوهش

شایستگی

در عصر جهانی شدن و پیشرفت روز افزون تکنولوژی، سرمایه انسانی به عنوان مهم‌ترین سرمایه سازمان‌ها و تنها عامل کسب مزیت رقابتی پایدار به شمار می‌رود. امروزه منابع مالی و تکنولوژیک تنها مزیت سازمان‌ها به حساب نمی‌آید بلکه در اختیار داشتن مدیرانی مستعد و توانمند است که می‌تواند فقدان و یا نقص سایر منابع را جبران کند. دانش و شایستگی مدیران و کارکنان مهم‌ترین مزیت رقابتی سازمان‌ها لقب گرفته است و نقش منابع انسانی به دلیل کمیابی، ارزشمندی، جانشین و تقلید ناپذیری با اهمیت تر شده است (۹). اگر در انتخاب، انتصاب و گزینش مدیران آموزشی، به مهارت‌ها و شایستگی‌های آنها توجه شود و ملاک گزینش و ارتقای آنها، تخصص و شایستگی‌های لازم باشد و

مدیران نیز به آثار کاربرد شایستگی های مذکور در پیشبرد اهداف توجه داشته باشند، زمینه مناسبی فراهم خواهد شد تا از همه امکانات و منابع در سازمان، به نحو مطلوب استفاده شود. نتیجه این امر در راز مدت، بهره وری هر چه بیشتر نظام آموزشی و تحقق اهداف متعالی آن خواهد بود (۱۰). در نهایت می توان اذعان کرد که یک طبقه بندی واحد و یکپارچه از شایستگی ها و تعاریف آن وجود ندارد، بلکه چندین طبقه بندی از شایستگی یا تمایز شایستگی ها وجود دارد. یکی از این تمایزات، شایستگی فردی و سازمانی است که در همه تعاریف مشترک است. شایستگی های سازمانی به عنوان توانایی یک سازمان برای دستیابی به اهداف با توجه به منابع و قابلیت های موجود تعریف می شود که با شایستگی های فنی که اغلب در سازمان های انتفاعی و غیر انتفاعی کاربرد مشترک دارند، این شایستگی های بر اساس (۱) مدیریت و هماهنگی منابع و قابلیت های موجود، (۲) یکپارچگی خاص و استفاده از منابع و قابلیت ها به منظور دستیابی به اهداف خاص و (۳) دستیابی به اهداف که انگیزه اصلی و نیروی محرکه یک سازمان تعریف می شوند. و شایستگی های فردی به عنوان ویژگی های قابل مشاهده و پنهان (مخفی شده) افراد است که در میزان عملکرد آن ها در یک کار مشخص منعکس می شود. پنج ویژگی از شایستگی فردی به این شرح است: (۱) انگیزه یک فرد برای انجام فعالیت؛ (۲) ویژگی های خاص (روانی هستند، مانند روش واکنش در شرایط خاص معین) (۳) خودپنداری (درهم آمیختن ارزش ها، عقاید اخلاقی و دیگر دیدگاه ها، اعتقادات، اعتماد به نفس و خودپنداره فرد)، (۴) دانش (در زمینه های خاص) و (۵) مهارت ها (مهارت های مختلف برای انجام وظایف خاص) (۱۱).

۲-۲ طبقه بندی شایستگی ها

اغلب متخصصان در زمینه های آموزشی و فنی معتقدند که جدا کردن سطوح شایستگی برای فراهم کردن ارزیابی معنادار، ضروری است. سطوح شایستگی ها می توانند کاربردهای مختلفی داشته باشند. مهمترین کاربردهای آن، شناسایی سطح فعلی شایستگی افراد و همچنین تعیین میزان شایستگی لازم برای هر رده از مدیران است. به طور کلی شایستگی ها به دو دسته شایستگی های پایه (شایستگی هایی که در همه افراد ذاتی است) (۱۲). فقط درجهی وجودشان متفاوت خواهد بود. به عنوان مثال، حل مسئله، شایستگی است که در هر فرد وجود دارد اما در درجه های مختلف، مهارت های انگیزشی، احساسی و اجتماعی) و شایستگی های حرفه ای (شایستگی هایی که بیش از شایستگی های پایه و مرتبط با شغل هستند. به عنوان مثال، دانش، تجربه و تخصص) تقسیم بندی شده اند قطعاً همه افراد در سمت های مختلف مدیریتی به یک اندازه به همه شایستگی ها نیاز ندارند؛ علاوه بر این، هنگام تهیه مدل شایستگی برای هر رده از مدیران، لازم است که بر اساس یکی از سطوح یا تلفیقی از آن ها عمل کرد؛ از این رو سطح بندی شایستگی ها ضروری است. شایستگی را می توان در سه سطح، از یکدیگر متمایز کرد:

سطح فردی : شایستگی‌ها، مهارت‌ها، نگرش‌ها، ویژگی‌ها، انگیزه‌ها، ظرفیت‌ها و صالحیت‌های کارکنان را شامل می‌شود.

سطح سازمانی: شایستگی، روش ویژه‌ای در ترکیب منابع گوناگون سازمان با یکدیگر را شامل می‌شود؛ به عبارت دیگر شایستگی ترکیب متقابل دانش و مهارت‌های کارکنان با سایر منابع سازمان، مانند دانش نظام‌ها، امور جاری، رویه‌ها و تولیدات فناورانه است. شایستگی‌ها محوری در این سطح، یک مزیت رقابتی راهبردی به سازمان می‌آورند.

سطح راهبردی: منظور از شایستگی‌ها، ایجاد و حفظ برتری رقابت‌آمیز، از طریق ترکیب خاصی از دانش، مهارت‌ها، ساختارها، راهبردها و فرآیندها است (۱۳). علی‌رغم عمومیت پیدا کردن مدیریت شایستگی و شایستگی مدیران، ارزیابی شایستگی‌ها یک چالش واقعی و مستمر است. بدون طبقه‌بندی شایستگی‌ها، مفهومی کردن و عملیاتی کردن آن در طراحی و توسعه مدیریت اثربخش توسعه استراتژی‌های آینده بسیار دشوار خواهد بود (۱۴)، سطوح شایستگی را مطابق جدول ۱ بیان نمودند.

جدول ۱- سطوح شایستگی از دیدگاه (۱۴)

ویژگی‌ها	سطوح شایستگی‌ها
کارکرد دانش و مهارت‌های خاصی که برای انجام جنبه‌های فنی و شغل لازم است. همچنین شامل مهارت‌های حرفه‌ای مورد نیاز برای فعالیت‌های خاص در حرفه‌های خاص است.	شایستگی‌های عملکرد
توانایی‌ها و مهارت‌های شایسته برای انجام همه شغل‌های مدیریتی در انجام فعالیت‌های مدیریتی معمول، صرف نظر از موقعیت آن‌ها در سطوح مدیریتی و وظایف عملکردی.	شایستگی‌های مدیریت عمومی
مهارت‌ها و توانایی‌های توسعه و حفظ تعاملات اجتماعی	مهارت‌های اجتماعی
توانایی‌های ذهنی و مهارت‌های بصری مورد نیاز در حل مسئله خاص	مهارت‌های شناختی
صفات درونی که بخش اصلی شخصیت را نشان می‌دهد و اغلب افراد را از یکدیگر متمایز می‌کند.	مهارت‌های شخیصتی

رویکردهای شایستگی

رویکرد رفتاری: در این رویکرد، شایستگی بر اساس اصطلاحات رفتاری و ویژگی‌های اصلی شخصی (نظیر عادات، ویژگی‌های شخصیتی، دانش، مهارت و انگیزه‌های فرد در شغل) تعریف می‌شود و به طور عمده، به نوعی از رفتارهایی گفته می‌شود که با عملکرد عالی ارتباط دارند.

رویکرد استانداردها: در این رویکرد، بر اساس بررسی و تحلیل کارکرد شغلی یا پست سازمانی، حداقل استانداردهای عملکرد در پست‌های مدیریتی، برای تضمین کیفیت معین در شغل معرفی می‌شود. این رویکرد، اصولاً با تعریف میزان حداقل از عملکرد قابل پذیرش در یک شغل یا موقعیت شغلی ارتباط دارد و در آن بر برون‌داد واقعی شغل تأکید می‌شود. به ظاهر رویکرد استانداردها در مقایسه با رویکرد رفتاری، کمتر مورد استفاده قرار گرفته است.

رویکرد اقتضایی (موقعیتی): در این رویکرد، عواملی کشف می‌شود که ممکن است بر شایستگی‌های مورد نیاز تأثیر بگذارند. فرهنگ، ارزش‌ها و تغییرات از جمله عوامل یاد شده هستند. عوامل موقعیتی آنقدر زیاد هستند که ظاهراً تهیه فهرستی کلی از شایستگی‌های مدیریتی که در اغلب موقعیت‌های مدیریتی کاربرد داشته باشند، غیرممکن است. هدف این رویکرد، معرفی ارتباط بین عوامل موقعیتی معین و شایستگی‌های مورد نیاز عملکرد عالی مدیریتی است (۱۵).

جانشین پروری

جانشین پروری به فرایندی اشاره دارد که طی آن استعدادهای انسانی سازمان برای تصدی مشاغل و مناصب کلیدی آن در آینده، شناسایی شده و از طریق برنامه ریزی‌های متنوع آموزش و پرورش برای تصدی این مشاغل آماده می‌شوند. جانشین پروری نوعی برنامه ریزی نیروی کار است که بر آمادگی کارکنان برای جایگزین پست‌های بلاتصدی تمرکز دارد و بیشتر در سطوح مدیریت ارشد و مدیران اجرایی قرار دارد. راهبرد جانشین پروری، رهبرانی را با توانایی انتقال دانش و تسهیم آن در سازمان فراهم می‌آورد و احتمال کاستی دانش در اثر بازنشستگی، ارتقا و سایش نیروها را جبران می‌کند (۱۶).

در دنیای پیچیده و رقابتی امروز رهبری و مدیریت سازمان‌ها به طریق گذشته با موفقیت توأم نخواهد بود و سازمانها هر مکانیزمی را برای سبقت گرفتن از یکدیگر به کار می‌گیرند. در این عرصه رقابتی پر چالش سازمان‌ها ناگزیرند توجه خود را نسبت به مقولاتی که ممکن است در آینده نزدیک تهدیدی جدی برای آنان باشد معطوف کنند. یکی از تهدیدات جدی که بدون تردید هر سازمانی با آن مواجه خواهد شد، خالی ماندن پست‌های سازمان، به ویژه پست‌های کلیدی است که می‌تواند به دلایل مختلفی چون خروج داوطلبانه افراد و یا غیر داوطلبانه باشد (۱۷). مدیریت جانشینی توسعه کارکنان و برنامه‌ریزی مسیر شغلی را به هم متصل کرده، نقش استراتژیک ویژه‌ای در سازمان‌های امروزی پیدا کرده است. این سازمان‌ها دریافته‌اند که جانشین پروری، یک فرآیند پویا و مستمر است، نه یک هدف

ایستا. در دنیای پر رقابت امروزی برای دستیابی به استعدادها، سازمان‌ها باید دیدگاهی فراتر از جایگزینی ساده نیروی کار داشته باشند (۱۸).

تاریخچه جانشین‌پروری^۱

تاریخچه انتخاب جانشین مناسب به هزاران سال پیش، زمانی که پادشاهان قبل از مرگ خود به فکر انتخاب جانشینی برای اداره مملکت بعد از خود می‌افتادند باز می‌گردد. خانواده کشاورزان مالک هم به نوبه خود همواره درگیر مسئله جانشینی بوده‌اند و زمین معمولاً به جانشینی ارث می‌رسیده که از نظر نوبت تولد، جنسیت و مهارت‌های خاص، امتیازاتی داشته باشد (۲). از جمله اولین نویسندگانی است که نیاز به برنامه ریزی جانشین‌پروری را در سازمان‌ها شناسایی کرد. یکی از ۱۴ نکته مدیریت کلاسیک فایول که برای اولین بار در اوایل قرن بیستم بیان شد آن است که مدیریت برای تداوم ثبات شغلی کارکنان مسؤلیت دارد. فایول اعتقاد داشت که اگر این نیاز فراموش شود، سرانجام سمت‌های کلیدی توسط کارکنانی که به روش غلط آماده شده‌اند، اشغال خواهد شد (۱۹).

ضرورت‌ها و الزامات جانشین‌پروری

انجام برنامه‌های گوناگون در هر سازمانی با تایید مدیران انجام گیرد. حمایت و مشارکت مدیریت عالی، باید کاملاً آشکار باشد. مشارکت شخصی آنان و هیئت مدیره به کارکنان اطمینان می‌دهد که اعضای گروه مدیریت سازمان نیز زمان و تلاش خود را برای توسعه برنامه‌های جانشین‌پروری صرف می‌کنند. با در نظر گرفتن اینکه برنامه ریزی جانشین‌پروری در واقع یک نظام تصمیم‌سازی است، فقدان باورمندی و حمایت مدیران عالی که استفاده‌کنندگان اصلی آن هستند، این برنامه را ناکارآمد خواهد ساخت (۲۰).

حمایت مدیران عالی مبنای مهمی در اثر بخشی برنامه جانشین‌پروری است. یعنی اگر مدیر عالی از آن استفاده نکند تمامی تلاش‌های صورت گرفته ابتر خواهد ماند و اثر بخشی جانشین‌پروری بر اجرای انتصابات سازمان بر اساس نتایج و دستاوردهای آن است. اگر حمایت مدیران در سازمان وجود نداشته باشد نمی‌توان به اثر بخشی برنامه امید داشت. مدیران و سرپرستان با فرصت‌هایی که در اختیار افراد همکار خود قرار می‌دهند می‌توانند پیش زمینه‌های مناسبی را برای اجرای برنامه جانشین‌پروری فراهم سازند. ارائه فرصت‌های فزاینده به کارکنان، دلیلی برای حمایت برنامه ریزی جانشین‌پروری نظام یافته در سازمان است. به عقیده متز^۲ (۱۹۹۸)، موارد زیر برای طراحی یک فرایند جانشین‌پروری در مواجهه با نیازهای حال و آینده سازمان دارای اهمیت است (۲۱).

^۱ - Succession planning

^۲ - Metz

۱. شناسایی توانایی‌های اصلی سازمان، شایستگی‌های راهبردی و مدل شایستگی رهبری که برای ارزیابی منصب‌ها استفاده می‌شود.
۲. طراحی فرایند توسعه برای تاکید بر یادگیری نیازهای شایستگی برای موفقیت سازمان

ویژگی‌های برنامه ریزی جانشین پروری موثر

در برنامه جانشین پروری مدیر یک سازمان جانشین پرور موفق، علاوه بر جنبه‌های عمومی از قبیل: تفکر منسجم، هوش بالا و تجربیات متنوع و جهانی، باید به سه خصوصیت اصلی دیگر یعنی انرژی زیاد، توانایی القای انرژی به دیگران و جسارت یا شجاعت نیز توجه نمود (۲۲). گاهی اوقات ضعف‌های تربیتی موجب می‌شود تا نسبت معکوسی بین قابلیت‌های فنی افراد و میزان تربیت و آموزش و پرورش آنها به وجود آید، بنابراین هر چه مهارت‌ها و قابلیت‌های فنی بالاتر باشد، نیاز بیشتری به یادگیری مبانی روابط انسانی نیز احساس می‌شود. اینگونه افراد در مواجهه با یک موضوع خاص ممکن است پاسخ‌های فنی را به سرعت خلق و ارائه دهند، اما از باریک‌بینی و موشکافی در باب جنبه‌های روابط انسانی به کلی عاجز باشند (۲۳). به همین دلیل پرورش و مدیران و کارمندان باید متکی بر برنامه متوازن و همزمان در هر عرصه فنی و مدیریتی باشد و مدیر موفق و آینده نگر باید استعداد‌های انسانی سازمان خود را برای تصدی مشاغل و منصب کلیدی آن در آینده شناسایی کرده و از طریق برنامه ریزی‌های متنوع آموزشی و پرورشی آنها را برای تصدی این مشاغل آماده کند. (۲۴). از آنجا که سازمان‌ها در آینده با چالش‌های رقابتی فزاینده‌ای مواجه خواهند بود و برای مدیریت این چالش‌ها، نیاز به مدیرانی شایسته تر و اثربخش تر از مدیران فعلی دارند، مدیریت جانشین پروری، هر روز از اهمیت بیشتری در سازمان‌های آینده نگر و آینده ساز برخوردار می‌شود (۲۵).

مبانی نظری و پیشینه پژوهش

با توجه به این که تحقیقات بسیار کمی در حوزه آموزش عالی در موضوع شایستگی‌های مدیریتی در سطح دنیا وجود دارد. این مساله در کشور ما به گونه ای است که تا کنون تحقیق و یا مطالعه ای در این موضوع در حوزه سازمان آموزش و پرورش و مدیران آموزش و پرورش خراسان رضوی و واحدهای تابعه آن صورت نپذیرفته است. پیشینه تحقیقات انجام شده در داخل و خارج از کشور به صورت زیر است. مولفه‌های الگوی شایستگی مدیران آموزش و پرورش جهت استفاده در کانون ارزیابی را عبارتند از: شایستگی دانشی، شایستگی حرفه ای، شایستگی شخصیتی، شایستگی اجرای اجرایی، شایستگی رهبری و هدایت، شایستگی ارتباطی و شایستگی ادراکی. که هر کدام از این مولفه‌ها شامل زیرمولفه‌ها و شاخص‌هایی هستند که بیشتر آنها در بین مدیران مدارس، میانی و عالی آموزش مشترک است و در بعضی شاخص‌ها هم متمایز هستند (۲۵). الگوی جانشین پروری فرماندهان و مدیران ناجا شامل ۵ گام

(آماده سازی و برنامه ریزی اولیه، تعیین خط مشی، استعدادیابی و شرایط احراز شغل، توسعه و آموزش جانشینان احتمالی و ارزیابی برنامه) و ۱۹ مؤلفه بوده است. نتایج: بنابراین با توجه به نتایج به دست آمده از پژوهش تعداد ۱۹ مؤلفه با توجه به نظرات خبرگان از مدل های جانشین پروری که دارای بیشترین امتیاز بوده اند استخراج شده است که در این خصوص ۱۵ مؤلفه ابتدا بر اساس مبانی نظری پژوهش و برگرفته از مدل های مختلف جانشین پروری است و چهار مؤلفه روحیه نظامی گری، تعهد به نظام، منزلت اجتماعی و صلاحیت های دینی و اعتقادی که نظرات خبرگان ناجا بوده را شناسایی و در ارائه الگوی مورد نظر توجه قرار گرفته است. (۲۶)، در مقاله ای به بررسی جانشین پروری پرداختند و جانشین پروری را که شامل شناسایی استعداد های انسانی، تربیت و نگهداری افراد برای پست های کلیدی می باشد را به عنوان یک ضرورتی استراتژیک در سازمان به کارگیرند. لذا در این پژوهش به روش مروری و کتابخانه ای، با بررسی کتب و مقالات متعدد داخلی و خارجی به بررسی موضوع جانشین پروری در سازمان ها می پردازیم. نتایج تحقیق حاکی از آن است که وجود بحران های کاری غیرقابل پیش بینی، نظیر از دست دادن نیروهای مستعد، ترک مشاغل به دلایل مختلف و نیروی کار چند نسل، جانشین پروری را در سازمان ها به عنوان ابزاری برای رفع نیازهای آینده سازمان به یک ضرورت تبدیل کرده است. برای حصول اطمینان از اینکه افراد شایسته برای مشاغل مناسب، در مکانها و زمان های مناسب به منظور تامین نیازهای سازمانی در دسترس هستند باید برنامه های جانشین پروری اجرا شود. برای موفقیت آمیز بودن فرایند جانشین پروری، این برنامه باید هدف داشته باشد و مرتبط با اهداف سازمان و متناسب با منابع و با توجه به نیازهای هر سازمان طراحی شود و همچنین به سطح مناسب تعامل، حمایت مالی و حمایت مدیران ارشد سازمان بستگی دارد (۲۷)، در پژوهشی به شناسایی شاخص های مؤثر و طراحی مدل جانشین پروری مبتنی بر شاخص های بومی سازمانی سازمان های دانش محور پرداختند. در این مطالعه از دو پرسش نامه در دو بعد وضعیت موجود و وضعیت مطلوب و با ۳۹ سؤال و پرسش نامه برای وزن دهی به معیارها معنی داری قرار گرفت. داده های جمع آوری شده از طریق آزمون مقایسه زوجی وضعیت موجود و مطلوب برای اجرای موفقیت آمیز برنامه جانشین پروری مقایسه شد. در نهایت با آزمون رگرسیون مهم ترین شاخص که بیشترین اهمیت را در موفقیت جانشین پروری دارد، ارائه شد (۸) روش پژوهش استفاده شده در این پژوهش از نوع توصیفی پیمایشی است. در بررسی مطالعات توصیفی از مطالعات کتابخانه ای و در بررسی مطالعات میدانی از ابزار مصاحبه و پرسش نامه استفاده شده است. در این پژوهش ۱۱ متغیر براساس با نظر خبرگان و با استفاده از روش فرایند تحلیل سلسله مراتبی AHP وزن دهی شدند، نتیجه حاصل از مقایسه زوجی معیارها نشان داده است که چهار شاخص تعیین الزام های کار و کارکنان موجود، استراتژی سازمان، شایستگی / استقرار مدل شایستگی و استعداد و شناسایی افراد مستعد به ترتیب دارای بیشترین اهمیت در جانشین پروری در سازمان است (۲۹)، در پژوهشی به بررسی واکاوی شایستگی های مدیران مدارس

هوشمند بر اساس مظریه داده بنیاد پرداختند نوع پژوهش کیفی است که در جامعه آماری استادان دانشگاه، متخصصان و کارشناسان تکنولوژی آموزشی انجام پذیرفت. نمونه‌ها به روش هدفمند و با روش گلوله برفی انتخاب شدند. در نهایت ۲۲ نفر مصاحبه شدند و داده‌ها از طریق مصاحبه‌های نیمه ساختارمند در طی سه مرحله کدگذاری باز، محوری و انتخابی تحلیل شد. در کدگذاری باز، مصاحبه‌های ضبط شده پس از پیاده سازی، با استفاده از روش تحلیل محتوا به صورت سطر به سطر بررسی، مفهوم پردازی و سپس براساس ارتباط مفهومی، مفاهیم و مقولات مشخص شدند. در کدگذاری محوری، رابطه‌ی موجود میان طبقه‌ها، مقوله‌ی تعیین محتوا بر اساس ویژگی‌های مرتبط با سایر مقولات، محوربودن در پژوهش، تکرار در داده‌ها و انتزاعی بودن به عنوان مقوله‌ی محوری پژوهش حاضر، انتخاب و مطالعه شدند. سپس سایر مفاهیم نیز در قالب شرایط علی، مقوله‌ی محوری، راهبردها، زمینه، شرایط مداخله‌گر و پیامدها، طبقه بندی و به صورت نظری در قالب مدل پارادایمی به هم مرتبط شدند. در کدگذاری انتخابی نظریه‌ها با توجه به مفهومی‌ها و کدهای شناسایی شده، گزینش نهایی گردیدند. برای تامین روایی و پایایی نیز از رویکرد (۳۰) مدیریت جانشین پروری را در سازمان‌های امروزی مورد مطالعه قرار دادند. نتایج مطالعه بیان می‌کند که استراتژی‌های مدیریت جانشین پروری همانگونه که باید کارکنان را برای دستیابی به هدف‌های شغلی تود توانمند سازد، باید بر روی توسعه کارکنان نیز برای دستیابی به هدف‌های سازمانی، متمرکز باشد. در واقع اهداف عمده جانشین پروری شامل فراهم کردن فرصت‌های شغلی برای کارکنان با استعداد در رده‌های مدیریتی، شناسایی نیازهای جایگزینی به عنوان ابزاری برای توسعه و آموزش افراد، آمادگی برای از دست دادن ناگهانی افراد در سطوح کلیدی به هر دلیل و افزایش دادن خزانه استعدادها از کارکنان قابل ارتقا می‌باشد (۳۱). جانشین پروری و ارتبا آن با سبک رهبری فرماندهان و مدیران انتظامی استان مازندران ار بررسی کردند. نتایج نشان داد که بین مؤلفه‌های جانشین پروری (سازمانی، فردی و فرایندی) و سبک رهبری فرماندهان و مدیران رابطه معناداری وجود دارد (۳۲). طراحی الگوی جانشین پروری در سازمان‌های دولتی از طریق مدل سازی ساختاری تفسیری را در یکی از سازمان‌های دولتی مورد مطالعه قرار دادند. از مدیران و خبرگان آن سازمان در مورد برنامه جانشین پروری مصایبه به عمل آمد. در ادامه با بهره‌گیری از روش کیفی تحلیل مضمون، مصاحبه‌های مذکور تحلیل شد و شبکه مضامین جانشین پروری با ۹۶ مضمون پایه، ۶۰ مضمون سازمان دهنده و ۹ مضمون فراگیر استخراج شد و با بهره‌گیری از مدل سازی ساختاری تفسیری، روابط بین متغیرها کشف شد. نتایج پژوهش نشان داد متغیرهایی چون تعهد مدیران ارشد به جانشین پروری، فرهنگ جانشین پروری و قوانین و اسناد بالادستی نقش مهم و کلیدی در تحقق جانشین پروری در بخش دولتی دارند و متغیرهایی چون نظام ارزیابی عملکرد مناسب، نظام آموزشی کارآمد و عدالت سازمانی خروجی‌های سیستم جانشین پروری هستند (۳۳)، در پژوهشی نشان دادند شایستگی‌های مورد نیاز مدیران مدارس برای استفاده در کانون ارزیابی عبارتند از: دانش و آگاهی،

هوش و استعداد، مسائل اعتقادی و اخلاقی و ویژگی شخصیتی. نشان داد که مولفه‌های وجدان کاری، قانون مندی، شرح صدر، مهربانی و نظم از شایستگی‌های مورد نیاز مدیران مدارس برای مدیریت اسلامی است (۳۴). به مطالعه ای با عنوان الگوی ساختاری مدل شایستگی مدیران تربیت بدنی در دانشگاه پرداختند. نتایج نشان داد که شایستگی مدیران تربیت بدنی در دانشگاه‌های ایران شامل صلاحیت اسلامی، خصوصیات فردی، عملکرد بهینه و توانایی فکری، ارتباطی، سازمانی و حرفه‌ای است. از بین این عوامل، صلاحیت اسلامی بیشترین اهمیت را در طراحی مدل از دیدگاه مدیران داشت. همچنین (۳۵) نیز در پژوهشی نشان دادند که شایستگی‌های مدیران تاثیر مثبت و معناداری بر عملکرد سازمان دارد و می‌تواند سازمان را در پیشبرد اهداف و کسب مزیت رقابتی یاری رساند (۳۶) تاثیر یادگیری تجربی را بر شایستگی‌های استراتژیک مدیران و سبک تصمیم‌گیری مورد بررسی قرار دادند و نتایج پژوهش حاکی از آن بود که با یک شبیه‌سازی موقعیت کسب و کار می‌توان شایستگی‌های استراتژیک مدیران را توسعه داد؛ اما بر سبک تصمیم‌گیری مدیران تاثیر قابل توجهی ندارد (۳۷). جانشین پروری و توسعه منابع انسانی را مورد مطالعه قرار داد. در واقع این مطالعه بر روی اهمیت جانشین پروری و مدیریت آن متمرکز شده بود. نتایج مطالعه نشان داد که یک برنامه ریزی خوب برای جانشین پروری که با توسعه رهبری یکپارچه شده باشد می‌تواند سازمان‌ها را قادر سازد تا از رکود و زوال در پروسه جانشینی دوری کنند. این کار با شناخت استعدادها، گزینش آنها و پرورش شایسته‌ها انجام می‌شود.

مرور پژوهش‌های داخلی نشان می‌دهد که نقش پژوهش‌های مربوط به شایستگی مدیران و جانشین پروری کم‌رنگ است. همچنین جای خالی پژوهش‌های شایستگی مدیران و جانشین پروری در آموزش و پرورش وجود دارد. بنابراین، پژوهش حاضر با تمرکز بر طراحی الگوی شایستگی‌های مدیریتی مبتنی بر جانشین پروری مبتنی بر مدل معادلات ساختاری در نوع خود جدید است و با پرداختن به حوزه مورد نظر می‌تواند خلا پژوهشی را پر کند. در واقع با توجه به مطالبی که در این پژوهش بیان شد فرضیات زیر مطرح می‌گردد:

شایستگی عملکرد محوری (ارتقای عملکرد، مزیت رقابتی، قابلیت‌های بهره‌وری) بر جانشین پروری تاثیرگذاری مثبتی دارد.

شایستگی عملکرد رفتاری (ویژگی‌های روانی، ویژگی‌های انگیزشی و احساسی، ویژگی‌های شناختی) بر جانشین پروری تاثیرگذاری مثبتی دارد.

شایستگی عملکرد مدیریتی (ظرفیت‌های استخدامی، ظرفیت‌های تخصصی، ظرفیت‌های سازمانی) بر جانشین پروری تاثیرگذاری مثبتی دارد.

روش پژوهش

پژوهش حاضر از نظر گردآوری داده‌ها جز پژوهش‌های با رویکردی تاییدی، از یک طرح پایش توصیفی (از نوع همبستگی) استفاده کرد است و از نظر هدف در زمره پژوهش‌های مدل ساختاری محسوب می‌شود. از سوی دیگر با توجه به اینکه در این پژوهش از روش‌های مطالعه کتابخانه‌ای و نیز روش‌های میدانی نظیر مصاحبه و پرسشنامه استفاده شده است بررسی طراحی و اعتباریابی الگوی شایستگی‌های مدیریتی مبتنی بر جانشین پروری بپردازند و اینکه چگونه استفاده از آنها می‌تواند بر نقش طراحی و اعتباریابی الگوی شایستگی‌های مدیریتی مبتنی بر جانشین پروری تأثیر بگذارد؟

جامعه و نمونه مورد بررسی

در مطالعه حاضر چون از رویکردهای ساختاری تفسیری و تحقیق در عملیات استفاده شده است بنابراین جامعه مورد بررسی را خبرگان و کارشناسان ارشد حوزه مورد مطالعه تشکیل می‌دهند (۳۸). معتقد است تعداد ده نفر از خبرگان برای مطالعات مبتنی بر مقایسه کافی است. همچنین (۳۹) با اشاره به این نکته که تعداد خبرگان به عنوان مصاحبه شونده نباید زیاد باشد در کل ۵ الی ۱۵ نفر را پیشنهاد می‌کنند. جامعه آماری در پژوهش حاضر کلیه مدیران ارشد و مدیران میانی آموزش و پرورش استان خراسان رضوی می‌باشند. در مطالعات مبتنی بر نظرات و قضاوت‌های خبرگان، تعداد افراد نمونه آماری اهمیت چندانی ندارد بلکه از آنجائی که پاسخ‌های افراد نمونه آماری به سؤالات مطرح شده در رابطه با معیارهای اصلی و شاخص‌های فرعی و درجه اهمیت هر یک از آنها می‌باشد، انتخاب افراد نمونه آماری یا همان کسانی که در تصمیم‌گیری گروهی شرکت دارند با اهمیت می‌باشد. دخالت افراد غیرمرتبط به تصمیم در فرآیند تصمیم‌گیری مشکلاتی را بوجود خواهد آورد و عدم استفاده از افراد خبره و کاردان نیز باعث تقلیل کارایی می‌گردد. بر این اساس در این مطالعه از دیدگاه ۱۵ نفر از مدیران ارشد و مدیران میانی آموزش و پرورش استان خراسان رضوی قیدهای مندرج در جدول ۲ استفاده شده است.

جدول ۲- تعیین نمونه پژوهش

شاخص خبرگی	نماد	شرط	خبرگان حائز شرط
میزان تجربه مرتبط	α	بالای ۱۵ سال یا $\alpha \geq 5$	۲۲
سطح تحصیلات	β	تحصیلات تکمیلی (کارشناسی ارشد $\beta \geq$)	۱۶
خبرگان نهایی	$\alpha \cap \beta$	تجربه بالای ۱۵ سال و مدرک تحصیلات تکمیلی	۱۵

و در بخش کمی کارکنان آموزش و پرورش استان خراسان رضوی هستند که حدوداً ۱۵ نفر به عنوان نمونه در دسترس در نظر گرفته شدند.

ارزیابی اعتبار مدل

برای ارزیابی اعتبار مدل بیرونی از سه شاخص استفاده شده است:

- روایی همگرا

- پایایی ترکیبی

- آلفای کرونباخ

روایی همگرا نشان می‌دهد چقدر متغیرهای یک سازه با همدیگر همراستا هستند. روایی همگرا براساس مدل بیرونی و با محاسبه میانگین واریانس استخراج AVE بررسی می‌شود. معیار AVE نشان دهنده میانگین واریانس به اشتراک گذاشته شده بین هر سازه با شاخص‌های خود است. به بیان ساده‌تر AVE میزان همبستگی یک سازه با شاخص‌های خود را نشان می‌دهد که هرچه این همبستگی بیشتر باشد، برازش نیز بیشتر است. اگر معیار AVE بالاتر از ۰/۵ باشد مدل اندازه‌گیری دارای روایی همگرا است.

پایایی ترکیبی CR در مدل‌های ساختاری معیار بهتر و معتبرتری نسبت به آلفای کرونباخ به شمار می‌رود، به دلیل اینکه در محاسبه آلفای کرونباخ در مورد هر سازه تمامی شاخص‌ها با اهمیت یکسان وارد محاسبات می‌شوند، ولی در محاسبه پایایی ترکیبی شاخص‌ها با بارهای عاملی بیشتر اهمیت زیادتری داشته و باعث می‌شود که مقادیر CR شاخص‌ها با بار عاملی بیشتر اهمیت زیادتری داشته و باعث شود مقادیر CR سازه‌ها معیار واقعی‌تر و دقیق‌تری نسبت به آلفای کرونباخ باشد

برای روایی همگرا، و پایایی ترکیبی CR باید روابط زیر برقرار باشد:

$$CR > 0/7, CR > AVE, AVE > 0/5$$

نتایج اعتبار درونی سازه‌های پژوهش بصورت جدول ۳ می‌باشد.

جدول ۳- اعتبار درونی مؤلفه‌های پژوهش

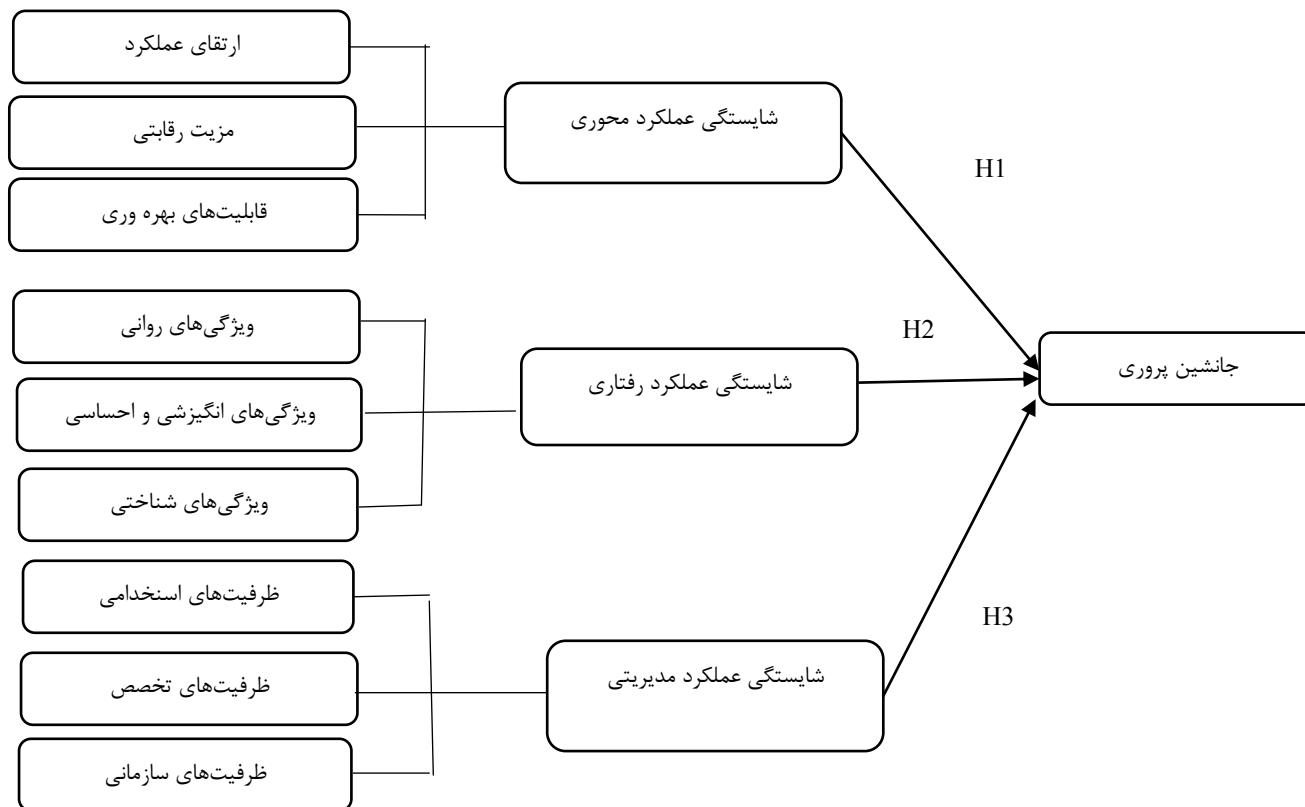
ابعاد	مؤلفه‌ها	روایی همگرا	پایایی ترکیبی	آلفای کرونباخ
شایستگی عملکرد مدیریتی	ظرفیت‌های استخدامی	۰/۷۴۵	۰/۸۷۵	۰/۷۵۶
	ظرفیت‌های تخصصی	۰/۸۴۵	۰/۷۶۵	۰/۸۰۹
	ظرفیت‌های سازمانی	۰/۸۵۶	۰/۷۹۶	۰/۹۴۴
شایستگی عملکرد	ویژگی‌های شناختی	۰/۷۵۵	۰/۸۴۵	۰/۸۴۰

۰/۷۵۶	۰/۸۷۹	۰/۷۱۲	ویژگی‌های انگیزشی و احساسی	رفتاری
۰/۷۶۶	۰/۸۷۷	۰/۷۵۶	ویژگی‌های روانی	
۰/۷۴۴	۰/۸۹۹	۰/۷۸۸	ارتقای عملکرد	شایستگی عملکرد محوری
۰/۷۸۹	۰/۸۸۸	۰/۷۹۸	مزیت رقابتی	
۰/۸۹۸	۰/۸۷۹	۰/۷۲۲	قابلیت‌های بهره‌وری	
۰/۸۸۶	۰/۹۷۴	۰/۸۴۵	جانشین پروری	

میانگین واریانس استخراج شده AVE بزرگتر از ۰/۵ است بنابراین روایی همگرا وجود دارد. آلفای کرونباخ تمامی متغیرها بزرگتر از ۰/۷ بوده بنابراین پایایی مورد تأیید است. مقدار پایایی ترکیبی (CR) نیز بزرگتر از AVE است و در تمامی موارد از آستانه ۰/۷ بزرگتر است بنابراین شرط سوم نیز برقرار است.

مدل مفهومی پژوهش

مدل رابطه بین طرح نظری (نظریه) و کار جمع‌آوری و تجزیه و تحلیل اطلاعات می‌باشد. در علوم اجتماعی مدل‌ها شامل نشانه و علائم هستند یعنی خصوصیات برخی از پدیده‌ها یا تجربی (شامل اجزا و ارتباط آن‌ها) به طور منطقی از طریق مفاهیم مرتبط با یکدیگر بیان می‌شود. بنابراین مدل منعکس کننده واقعیت است و جنبه‌های معینی از دنیای واقعی را که با مسئله تحت بررسی ارتباط دارند مجسم می‌سازند. روابط عمده را در میان جنبه‌ها، روشن می‌کند و سرانجام امکان آزمایش تجربی را با توجه به ماهیت این روابط فراهم می‌کند. (خاکی، ۱۳۹۶) در این پژوهش با توجه مباحث مطرح شده در ادبیات و سوال اصلی ارائه شده، مدل مفهومی پژوهش به صورت شکل (۱) طراحی و تدوین شده است.



شکل ۱- مدلی مفهومی بررسی طراحی و اعتباریابی الگوی شایستگی‌های مدیریتی مبتنی بر جانشین پروری

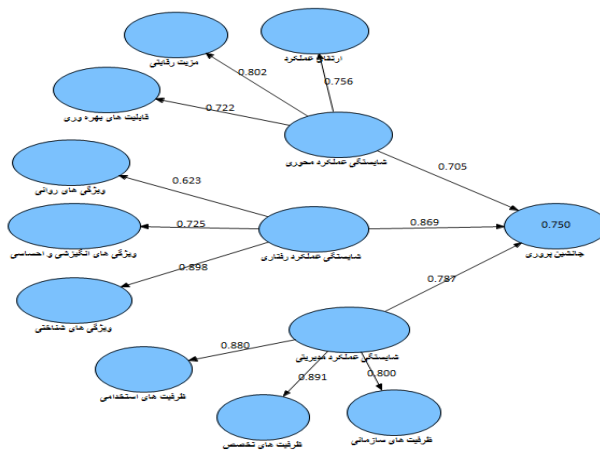
و با بررسی این ابعاد فرضیات در خصوص نقش بررسی طراحی و اعتباریابی الگوی شایستگی‌های مدیریتی مبتنی بر جانشین پروری مطرح می‌گردد

تجزیه و تحلیل داده‌ها

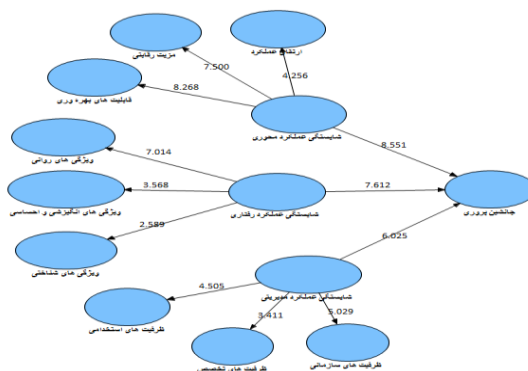
نخست به منظور تجزیه و تحلیل داده‌های حاصل از اجرای پرسشنامه به تحلیل محتوا و تحلیل نظیر میانگین، فراوانی و درصدها می‌پردازیم و همچنین از آمار استنباطی ضریب بار عاملی نیز استفاده شد. با استفاده از نرم افزار PLS داده‌ها نظم‌بندی شده و برحسب همراستایی با اهداف مورد تفسیر قرار

گرفتند. نتایج تحلیل آمار استنباطی پژوهش نشان می‌دهد که تمامی فرضیات اصلی پژوهش تایید شده است.

ضریب مسیر در بین فرضیات پژوهش به ترتیب فرضیه اول شایستگی عملکرد محوری (ارتقاء عملکرد، مزیت رقابتی، قابلیت‌های بهره‌وری) بر جانشین پروری با ضریب (۰/۷۰۵)، فرضیه دوم شایستگی عملکرد رفتاری (ویژگی‌های روانی، ویژگی‌های انگیزشی و احساسی، ویژگی‌های شناختی) بر جانشین پروری با ضریب (۰/۸۶۹)، فرضیه سوم شایستگی عملکرد مدیریتی (ظرفیت‌های استخدای، ظرفیت‌های تخصصی، ظرفیت‌های سازمانی) بر جانشین پروری با ضریب (۰/۷۸۷) دارای تاثیر گذاری مثبتی می‌باشد.



شکل ۲- ضریب بار عاملی مدل تحلیل عاملی تاییدی بررسی طراحی و اعتباریابی الگوی شایستگی‌های مدیریتی مبتنی بر جانشین پروری



شکل ۳- ضریب معناداری مدل ساختاری بررسی طراحی و اعتباریابی الگوی شایستگی‌های مدیریتی مبتنی بر جانشین پروری

جدول ۴ - خلاصه نتایج آزمون فرضیه‌های پژوهش

نتیجه	آماره	بارعاملی		فرضیه‌ها					
تأیید	۹/۸۷۹	۸/۵۵۱	۰/۷۵۶	۰/۷۰۵	ارتقای عملکرد	شایستگی	فرضیه اول		
تأیید	۹/۱۸۶		۰/۸۰۲					مزیت رقابتی	عملکرد
تأیید	۳/۹۴۵		۰/۷۲۲					قابلیت‌های بهره‌وری	محوری
تأیید	۰/۷۳۹	۷/۶۱۲	۰/۶۲۳	۰/۸۶۹	ویژگی‌های روانی	شایستگی	فرضیه دوم		
تأیید	۶/۳۸۳		۰/۷۲۵					ویژگی‌های انگیزشی و احساسی	عملکرد
تأیید	۹/۴۴۲		۰/۸۹۸					ویژگی‌های شناختی	رفتاری
تأیید	۹/۰۰۱	۶/۰۲۵	۰/۸۸۰	۰/۷۸۷	ظرفیت‌های استخدامی	شایستگی	فرضیه سوم		
تأیید	۶/۵۰۶		۰/۸۹۱					ظرفیت‌های تخصصی	عملکرد
تأیید	۳/۸۸۲		۰/۸۰۰					ظرفیت‌های سازمانی	مدیریتی

ارزیابی برازش مدل

در نهایت برازش مدل بیرونی مورد بررسی قرار گرفته است. بخش ساختاری مدل بر خلاف مدل‌های اندازه‌گیری، به پرسش‌ها و متغیرهای آشکار مدل کاری ندارد و تن‌ها به متغیرهای پنهان و روابط میان آن‌ها توجه می‌کند. در این پژوهش برای برازش مدل ساختاری از شاخص‌های زیر استفاده شده است:

شاخص ضریب تعیین (R^2)

شاخص استون-گیزر (Q^2)

شاخص نیکویی برازش

ضریب تعیین (R^2) معیاری است که بیانگر میزان تغییرات هر یک از متغیرهای وابسته مدل است که به وسیله متغیرهای مستقل تبیین می‌شود. گفتنی است که مقدار ضریب تعیین تنها برای متغیرهای درون‌زای مدل ارائه می‌شود و در مورد سازه‌های برون‌زا مقدار آن برابر صفر است. هرچه مقدار ضریب تعیین مربوط به سازه‌های درون‌زای مدل بیشتر باشد، نشان از برازش بهتر مدل است. چین (۱۹۹۸) سه مقدار ۰/۱۹، ۰/۳۳ و ۰/۶۷ را به عنوان مقدار ملاک برای مقادیر ضعیف، متوسط و قوی بودن برازش بخش ساختاری مدل به وسیله معیار ضریب تعیین تعریف کرده است.

معیار استون-گیزر^۱ یا شاخص Q^2 قدرت پیش‌بینی مدل را مشخص می‌سازد. بلایند فولدینگ یک تکنیک استفاده مجدد از نمونه است. این تکنیک امکان محاسبه شاخص استون-گیزر (Q^2) را فراهم می‌کند. شاخص استون-گیزر معیاری برای ارزیابی روایی متقاطع در مدل حداقل مجذورات جزئی است. شاخص ضریب تعیین (R^2) دقت پیش‌بینی را مشخص می‌کند و شاخص (Q^2) رابطه‌مند بودن پیش‌بینی را تعیین می‌کند. چنانچه مقدار شاخص استون-گیزر مثبت باشد روایی پیش‌بینی مورد تایید است (۳۷).

مدل‌هایی که برازش بخش ساختاری قابل‌قبولی دارند، باید قابلیت پیش‌بینی شاخص‌های مربوط به سازه‌های درونزای مدل را داشته باشند. بدین معنا که اگر در یک مدل، روابط بین سازه‌ها به‌درستی تعریف شده باشند، سازه‌ها می‌توانند به‌قدر کافی بر شاخص‌های یکدیگر تأثیر گذاشته و از این راه، فرضیه‌ها به درستی تأیید شوند. هنسلر و همکاران^۲ درباره شدت قدرت پیش‌بینی مدل در مورد سازه‌های درونزا، سه مقدار ۰/۰۲، ۰/۱۵ و ۰/۳۵ را به‌ترتیب قدرت پیش‌بینی ضعیف، متوسط و قوی تعیین نموده‌اند. در صورتی که مقدار Q^2 در مورد یک سازه درونزا صفر و یا کمتر از صفر شود، نشانگر آن است که روابط بین سازه‌های دیگر مدل و آن سازه درونزا به‌خوبی تبیین نشده است. برای محاسبه مقدار Q^2 در نرم‌افزار PLS از تکنیک بلایند فولدینگ استفاده می‌شود:

با استفاده از این تکنیک دو شاخص روایی بدست می‌آید:

روایی متقاطع افزونگی (Red-CV)

روایی متقاطع اشتراکی (Com-CV)

جدول ۵- مقادیر روایی متقاطع افزونگی و اشتراکی

مولفه‌ها	روایی متقاطع اشتراکی	روایی متقاطع افزونگی	ضریب تشخیص
ظرفیت‌های استخدامی	۰/۷۲۲	۰/۴۲۶	۰/۷۵۰
ظرفیت‌های تخصصی	۰/۵۰۲	۰/۴۰۵	۰/۷۲۳
ظرفیت‌های سازمانی	۰/۴۱۲	۰/۳۶۹	۰/۷۴۵
ویژگی‌های شناختی	۰/۴۶۳	۰/۴۱۲	۰/۶۰۲
ویژگی‌های انگیزشی و احساسی	۰/۳۲۵	۰/۴۶۶	۰/۶۲۳

^۱ Stone-Geisser

^۲ Henseler et al

۰/۷۲۵	۰/۳۶۹	۰/۴۵۶	ویژگی روانی
۰/۶۰۳	۰/۴۰۵	۰/۶۴۵	مزیت رقابتی
۰/۵۶۹	۰/۳۲۶	۰/۲۳۶	قابلیت‌های بهره‌وری
۰/۵۶۳	۰/۴۴۲	۰/۴۲۰	ارتقای عملکرد

بر اساس نتایج ضریب تعیین (R^2) سازه‌های درون‌زای مدل پژوهش مطلوب می‌باشد. مقدار ضریب در قالب پله‌های فرار (خروج اضطراری) ۰/۵۸۲ گزارش شده است که مقدار قابل قبولی است.

اعداد مثبت نشان دهنده کیفیت مناسب مدل هستند. همانطور که در شکل قابل مشاهده است این مقادیر برای تمامی سازه‌های پژوهش مثبت بدست آمده است. همچنین مقادیر متغیرها عموماً در رنج ۰/۱۵ تا ۰/۳۵ یا بزرگتر از ۰/۳۵ بدست آمده است. بنابراین قدرت پیشبینی سازه‌های پژوهش بصورت متوسط تا قوی برآورد می‌شود.

مهمترین شاخص برازش مدل در تکنیک حداقل مجذورات جزئی شاخص $\square\square\square$ است. این شاخص برای بررسی برازش مدل کلی که هر دو بخش مدل اندازه‌گیری و ساختاری را ارزیابی می‌کند. این شاخص با استفاده از جذر حاصل ضرب «میانگین شاخص R^2 » و «میانگین شاخص‌های افزونگی^۱» محاسبه می‌شود:

$$GoF = \sqrt[3]{(R^2) \times (Communitiy)}$$

سه مقدار ۰/۰۱، ۰/۲۵ و ۰/۳۶ را به عنوان مقادیر ضعیف، متوسط و قوی برای GOF معرفی شده است. مقدار نیکویی برازش در این مطالعه برابر است. بنابراین مقدار نیکویی برازش در این مطالعه برابر است:

$$\begin{aligned} \text{میانگین مقادیر شاخص ضریب تعیین } (R^2) &= 0.750 \\ \text{میانگین مقادیر شاخص افزونگی } (Communitiy) &= 0.542 \end{aligned}$$

$$GOF = \sqrt[3]{0.750 \times 0.542} = 0.722$$

شاخص GOF برابر ۰/۷۲۲ بدست آمده است بنابراین مدل از برازش مطلوبی برخوردار است.

^۱ Communalities

بحث و نتیجه گیری

برای طراحی الگوی شایستگی‌های مدیریتی مبتنی بر جانشین‌پروری استفاده شده است. مدل‌سازی ساختاری-تفسیری یکی از روش‌های اکتشافی طراحی مدل مفهومی در مدیریت است. رویکرد SEM کارشناسان را قادر می‌سازد که روابط پیچیده بین تعداد زیادی از عناصر را در یک موقعیت پیچیده تصمیم‌گیری، ترسیم کنند. این روش برای نظم بخشیدن و جهت‌دهی به پیچیدگی روابط میان سازه‌ها عمل می‌کند. در این روش با تحلیل تاثیر یک سازه بر سازه‌های دیگر، ترتیب و جهت روابط پیچیده میان سازه‌های یک سیستم بررسی و بدین‌وسیله بر پیچیدگی روابط بین سازه‌ها غلبه می‌شود. سازه‌های مورد بررسی توسعه قابلیت‌های منابع انسانی عبارتست از: بعدهای شایستگی (شایستگی عملکرد محوری، شایستگی عملکرد رفتاری و شایستگی عملکرد مدیریتی)، جانشین‌پروری و مولفه‌های ظرفیت‌های استخدامی، ظرفیت‌های تخصصی، ظرفیت‌های سازمانی، ویژگی‌های شناختی، ویژگی‌های انگیزشی و احساسی، ویژگی‌های روانی، مزیت رقابتی، قابلیت‌های بهره‌وری، ارتقای عملکرد.

تربیت نیروی انسانی متخصص یکی از اهداف سازمانهای دولتی شده است. سروکار داشتن با تعداد زیادی از افراد با دامنه وسیعی از زمینه‌ها و تجارب، افزایش تنوع برنامه‌ها، کاهش سرمایه‌گذاری دولتی در سازمانهای دولتی و به‌طور کلی پیچیدگی‌های جدید محیط بر نقش کارکنان و هم بر نقش مدیران، تصمیم‌گیرندگان و هماهنگ‌کنندگان در سازمانهای دولتی اثر گذاشته است. از منابع انسانی به عنوان مهم‌ترین و با ارزش‌ترین منبع سازمان یاد می‌شود. نقش منابع انسانی به دلیل ارزشمندی، جانشین‌ناپذیری و تقلیدناپذیری، بسیار بااهمیت است. مدیران اثربخش در شرایط امروز، دیگر نمی‌توانند با قواعد دیروز در جستجوی تربیت نیروی انسانی متخصص باشند بلکه با بازآفرینی در روش‌ها، سیستم‌ها، ساختار، فناوری و مهم‌تر از همه شایستگی‌های منابع انسانی می‌توانند شرایط مناسبی را برای این مهم فراهم آورند. در دنیای امروز، بیش از هر زمان دیگری شایستگی‌های مدیریتی مبتنی بر جانشین‌پروری یک عامل اساسی برای بهبود کیفیت تبدیل شده است، زیرا شایستگی‌های مدیریتی مبتنی بر جانشین‌پروری تأثیر چشمگیری در عملکرد سازمانهای دولتی دارد. انتظار می‌رود سازمان‌های دولتی با بهره‌گیری از رهیافت شایستگی‌ها، شرایط مناسبی برای طراحی و استقرار سیستم مطلوب ایجاد کنند. علی‌رغم تلاش‌های زیادی که درباره کارکرد منابع انسانی صورت گرفته پژوهش‌های اندکی درباره شایستگی‌های منابع انسانی مدیران انجام شده است. منابع انسانی اصلی هر کشور مدیران هستند و اگر سازمان به اندازه کافی منابع طبیعی داشته باشند بازهم در صورت نداشتن مدیران مؤثر، موفق نخواهند بود. یکی از مهم‌ترین معیارهای داشتن مدیران مؤثر، صلاحیت است. بنابراین، این مطالعه به بررسی صلاحیت‌های منابع انسانی مورد نیاز یک مدیر برای اثربخشی در محیط کار می‌پردازد.

تغییر محیط سازمان‌های دولتی به‌طور چشمگیری مستلزم به‌روزرسانی صلاحیت‌ها و شایستگی‌های ضروری یک مدیر است. برای مدیریت و سازماندهی، شایستگی یک‌سری از رفتارهایی است که به یک هدف عملکردی می‌رسد. در مجموع الگوی به‌دست آمده در پژوهش حاضر به ترتیب اولویت مشتمل بر ۴ بعد اصلی جانشین پروری و شایستگی (شایستگی عملکرد محوری، شایستگی عملکرد رفتاری و شایستگی عملکرد مدیریتی)، ۹ مولفه است. نتایج و یافته‌های پژوهش حاضر به لحاظ مقایسه‌ای از دو جنبه قابل بحث است:

اول این که یافته و دستاورد نهایی پژوهش حاضر، الگویی نسبتاً جامع و کامل بر اساس استلزامات و ویژگی‌های نظام آموزش کشور است و از سایر الگوهای ارائه شده توسط صاحب‌نظران با توجه به این که برای جوامعی غیر از نظام آموزش عالی تدوین شده‌اند، مناسب‌تر است. سایر الگوهای ارائه شده برای جوامعی مثل دانشجویان، کارکنان، پرستاران، یا سایر نهادها و سازمان‌های غیرآموزشی بوده است و اگر برخی از آن‌ها برای سیستم آموزشی بوده است خیلی مختصر بوده‌اند و جامعیت و تعمیم‌پذیری آن‌ها بسیار کم است و نمی‌توانند الگوی مناسبی برای آموزش و پرورش باشند. این الگو هرچند مشابهت‌هایی با سایر الگوها دارد ولی تا حد امکان متناسب با ویژگی‌های نظام آموزشی و به طور خاص آموزش و پرورش استان خراسان ترسیم شده است.

دوم این که الگوی به‌دست آمده در مقایسه با سایر الگوها، از نظر ابعاد، مولفه‌های بدست آمده، جامعیت بیشتری را نشان می‌دهد. این موضوع با برخی از پژوهش‌های داخلی و خارجی مقایسه شده است که ضمن برخوردار بودن الگوی پژوهش حاضر از اکثر تعدادی مولفه و شاخص جدید شناسایی و احصاء نموده است که نقطه قوتی برای پژوهش حاضر است و دستاورد اصلی پژوهش جامعیت الگو و بومی بودن آن برای آموزش و پرورش استان خراسان بر اساس ویژگی‌های فعلی نظام آموزشی است. نتایج به‌دست آمده از مقایسه الگوی حاضر با سایر پژوهش‌ها در زیر ارائه شده است.

تحقیقات بررسی شده و مرتبط با شایستگی منابع انسانی با تأکید بر جانشین پروری، نشان داد اولاً تحقیقات انجام شده به صورت آمیخته نظام‌مند نبوده است. به این معنی که ۹ عامل موثر بر شایستگی‌های مدیریتی مبتنی بر جانشین پروری شناسایی و ذکر نشده است؛ ثانیاً از همه جوانب نظیر فردی، خانوادگی، اجتماعی، شغلی، فرهنگی، اقتصادی، فیزیکی و .. به موضوع شایستگی‌های مدیریتی مبتنی بر جانشین پروری نگاه نکرده‌اند در حالی که به تمام جوانب پیش گفته در تحقیق حاضر پرداخته شده و برای هر کدام مولفه‌هایی شناسایی شده است که جامعیت الگو را نشان می‌دهد. اما به طور کلی تحقیقات انجام شده در این زمینه تاحدودی موید شاخص‌ها و مولفه‌های بدست آمده در این تحقیق بوده‌اند.

منابع

- 1- Abdolmohammadi; Hamid (2016), Designing a Succession Model Based on Managerial Competence, University of Tehran, November 2016
- 2- Salehi Abarghavi, Mohammad Ali and Karami, Katayoun, 1398, Evaluation and presentation of a practical model for the establishment of knowledge management system in a service company, the second national conference on new developments in the field of science and meta-science, Mashhad
- 3- Khoshoei Mahdieh Sadat, Orizi Samani Seyed Hamidreza, Nouri Abolghasem (2013) Eight managerial competencies: essential competencies for 21st century managers Iranian Journal of Management Studies
- ۴- Ojaghi Gigloo, Maaref and Rabi, Alireza and Khazaei, Alireza, 1397, The effect of succession breeding on organizational commitment of employees: Ardabil Regional Water Company, the first scientific conference on new achievements in management, accounting and economics studies, Iran, Ilam
- ۵- Balali Shahvari, Sajjad and Resalati, Masoumeh, 2016, Succession: Based on Individual Competence and Organizational Capabilities, Fourth National Conference on Research in Accounting and Management, Tehran
- ۶- Ashtiani Sorati; Narjes (2015), Competency model design for talent identification and succession of research managers, New research in industrial management and engineering, November 16, 2015
- ۷- Ekrami, Hamid. Hoshyar, Vajiheh (2016), Identifying and Explaining the Competencies of Secondary School Principals (Case Study: Secondary Schools in District 4 of Mashhad), Family and Research Quarterly No. 32
- ۸- Raeispour, Ali (2017), Development and presentation of a model of succession planning system based on the competence of research managers based on the qualitative approach of data Foundation, Journal of Tomorrow Management, Year 16, Winter 1996
- ۹- Hitt, M. A., Chet, M., & Colella, A. (2016). Organizational Behavior A Strategic Approach. New York: John Wiley & son's
- ۱۰- Mei Kin, T., Abdull Kareem, O., Nordin, M. S., & Wai Bing, K. (2018). Principal change leadership competencies and teacher attitudes toward change: the mediating effects of teacher change beliefs. *International Journal of Leadership in Education*, 21 (4): 427-446
- ۱۱- Barbara Galleli, Flavio Hourneaux Junior, (2019) "Human competences for sustainable strategic management: evidence from Brazil", Benchmarking: An International Journal, <https://doi.org/10.1108/BIJ-07-2017-0209>
- ۱۲- McClelland, D. (2014). Testing for competence rather than for intelligence. *American Psychologist* 20: 321-330

- ۱۳- Jalocho, B., Krane, HP., Ekambaram, A., & Prawelska-Skrzypek, G. (2014). Key Competencies of Public Sector Project Managers. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 119, 247-256
- ۱۴- Ismaili, Mahmoud Reza; Saedi, Abdullah; Shariatnejad, Ali (1398), Analysis of the relationship between strategic competencies of managers and human resource value creation, based on the IRP approach, the strategic management idea of the thirteenth spring and summer of 1398 No. 1
- ۱۵- Alvani, Seyed Mehdi. Seyed Naghavi, Mir Ali, Zare Bozorgabadi, Reza (2016), The position of core competencies in succession, *Public Management Perspective*, No. 27- Fall 2016
- ۱۶- Borbor Jafari, Maryam and Ahmadvand, Sohrab, 2016, Succession Introduction Introduction to Succession, World Conference on Management, Accounting Economics and Humanities at the Beginning of the Third Millennium, Shiraz
- ۱۷- Alizadeh, Massoud and Rezazadeh Khorasani, Elahe, 2016, Succession Management in Human Resource Development Processes, International Conference on New Management in Horizon 1404, Tehran
- ۱۸- Kolivand, Alireza. Hezar Jaribi, Jafar (1397), Deputy Managers with Emphasis on Talent Identification and Competence, *Quarterly Journal of Resource Management in Law Enforcement*, Year 6, Issue 3, Fall 2016
- ۱۹- Babaei Zakliki; Mohammad Ali and Sheikh, Ibrahim (1390). *Tehran Managers Development Manual: Leading Institutions of Productivity and Human Resources Studies*
- ۲۰- Blume, K.H., 2016. Value-based management as a tailor-made management practice? A literature review. *J. Manag. Gov.* 20, 553–590
- 21- Khalili, Karam and Mohammadi, Nasrin and Heidari, Erfan and Mohammadi, Ehsan, 1398, Investigating the Impact of Succession on Organizational Commitment, Fourth National Conference on Business and Commercial Management, Tehran
- 22- Alamdari; Hamid (2015), Designing and Explaining the Succession Planning Model with Competency Approach in the National Company of Southern Oilfields, *New Research Approaches in Management and Accounting*, No. 4, Spring 2016, pp. 38-53
- 23- Hosein , Khanifer. Ebrahimi, Salahuddin Seifi, Ali. Fayyazi, Bibi Marjan (2016), Designing a Competency Model for Educational Managers for Use in the Evaluation and Development Center, *Scientific Journal of School Management*, Volume 8 - Number 2 - Summer 2016
- 24- Azar, Adel. Khorami, Amir. (1399), Presenting a framework of success factors of succession program in knowledge-based organizations, *Organizational*

- Resource Management Research Fall 1399, Volume 10 - Number 3 Scientific-Research 23 pages - from 1 to 23
- 25- Cheraghi, Nasrin; Shirbegi, Nasser; Batmani, Fardin (2016), Analysis of the competencies of smart school principals based on data theory of the foundation, a new approach in educational management December and December 2016 - No. 45 Scientific-Research 24 pages - from 57 to 80
- 26- Selajgeh Sanjar, Khosropour Mahdieh, Nikpour Amin, (2017), Succession Management of Today's Needs of Organizations, Forough Tadbir Magazine, No. 21
- 27- Ahmadi Baladeh, Seyed Mehdi; Salehi, Mohammad (2016), Succession and its relationship with leadership style of commanders and managers, Supervision and Review, Volume 2016, Number 35
- 28- Latifi, Meysam; Abdolhosseinzadeh, Mohammad and Azarfar, Amir (2016) Designing a model of succession in government organizations through the use of structural-interpretive modeling. Management of Government Organizations, Fourth Year, No. 16, pp. 31-48
- 29- Cheragh Birjandi, Kazem; Hussein, Peymanizad; Wrestler, Mohammad; Fahim Devin, Hassan (2015), Structural Modeling of the Competency Model of Physical Education Managers in Universities in Accordance with Islamic Culture, New Approaches in Sports Management, Summer 2016, Volume 6, Number 21; From page 81 to page 93.
- 30-Veliu, L., & Manxhari, M. (2017). The impact of managerial competencies on business performance: SME's in Kosovo. Journal of Management, 1(30), 59-65
- 31-Hawi, R.O., Alkhodary, D., & Hashem, T. (2015). Managerial Competencies and Organizations Performance. International Journal of Management Sciences, 5(11), 723-735
- 32-Hills, Angela (2013). Succession planning –or smart talent management? BlessingWhite, Inc. Princeton, NJ
- 33-Saaty, T. L.(2002), “Fundamentals of the Analytic Network Process”, Proceedings of ISAHP 1999. Kobe, Japan.
- 34-Reza, K., & Vassilis, S. M., (1998). Delphi hierarchy process (DHP): A methodology for priority setting derived from the Delphi method and analytical hierarchy process. European Journal of Operational Research, 137, 347- 354
- 35- Fornell, C & Larcker, D.(1981) .Evaluating structural equation models with unobservable and measuring error .Journal of High Technology Management Research 39-50.
- 36-Hair , J. F., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2017). PLS-SEM: Indeed a silver bullet. Journal of Marketing Theory and Practice , 19, 139-151

- 37- Tenenhaus, M., Amato, S., & Esposito Vinzi, V. (2004). A global goodness-of-fit index for PLS structural equation modeling, In Proceedings of the XLII SIS scientific meeting, 1, 739-742
- 38- Wetzels, M., Odekerken-Schroder, G. & Van Oppen, C. (2009). Using PLS path modeling for assessing hierarchical construct models: Guidelines and empirical illustration, MIS Quarterly, 33(1): 177.

Designing a strategic model of succession planning with emphasis on organizational learning in the country's universities (Case study: Islamic Azad University of Khorasan Razavi)

Mohammad Ghasem Aghel (Ph.D. Candidate of Public Administration, Department Of Public Administration, Islamic Azad University. Kerman Branch,Iran,)

Hamdollah Manzari Tavakoli¹ (Professor of Public Administration, Department Of Public Administration, Islamic Azad University. Kerman Branch,Iran,)

Masood Pourkiani (Professor of Public Administration, Department Of Public Administration, Islamic Azad University. Kerman Branch,Iran,)

Saeed Sayadi (Professor of Public Administration, Department Of Public Administration, Islamic Azad University. Kerman Branch,Iran,)

(Received: 2020/09/27; Accepted: 2021/07/13)

PP.1-30

Abstract

The purpose of the current study is to present a strategic model of succession emphasizing on organizational learning in Iran universities particularly the Islamic Azad University of Khorasan Razavi. Mixed-methods, exploratory design was used in this study in which qualitative approach was initially utilized and subsequently the quantitative approach was used based on the results obtained from the qualitative phase of the study. The researcher proposed the initial conceptual framework and model, based on the results of interviews analyzed with the Delphi method. Then, the model was evaluated using the Field information and survey results. Data were collected through interviews with 25 academic experts who had scientific publications. The data collection tool was a researcher-made questionnaire and interviews with university experts. The findings of this study revealed that the conceptual model of the study indicates that succession is influenced by 7 variables that were considered in designing the questionnaire and measuring the pattern of these variables. The results also confirmed the dimensions and factors affecting succession planning and identified the importance of each variable, which are: a) system of education, b) evaluation and measurement of policy performance and c) talent identification d) strategy and the formation of a talent treasury e) human resources.

Keywords: Succession management, Organizational learning, Islamic Azad University of Khorasan Razavi, Human resource planning

1- Corresponding Author: h.manzari@yahoo.com

A systematic review of the concept and theories of critical human resource development

Hamed Dehghanan² ((Assistant Professor, Department of Business Management, Faculty of Management and Accounting, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran.)

Mahya Mohammadi ((Ph.D. Candidate of Business Management, , Department of Business Management, Faculty of Management and Accounting, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran.)

(Received: 2020/09/28; Accepted: 2020/04/10)

PP.31-51

Abstract

The purpose of this article is to study the existing literature in the field of critical human resource development, which leads to the creation of a framework including concepts and theories related to this field. For this purpose, this research is written based on a systematic review method on existing research in this field. First, a large number of articles entitled Human Resource Development (HRD) were selected from reputable databases such as SAGE, Emerald Insight, Google Scholar, Science Direct, and then articles with the keyword critical or perspectives were selected and the rest were removed. After studying the remaining articles, 6 articles with richer literature were selected for review. The results showed that the critical human resource development approach means that learning and development activities are pursued with sufficient awareness of power relations, emotions and organizational policy in the form of the concept of critical learning. Also theories related to this approach include theories of self and work, learning at work, and emotion. Finally, in order to implement critical human resource development, organizational contexts, stakeholders, methods and processes in each of the four areas involved in critical human resource development, including relating, learning, changing and organizing, should be examined.

Keywords: human resource development; Concept; Theories; Systematic review.

² Corresponding Author: dehghanan@atu.ac.ir

Designing a coaching model for operational managers of Persian Gulf Petrochemical Company in order to motivate human resources

Hajat Hajizadeh (PhD Student, Department of Public Administration, Shoushtar Branch, Islamic Azad University, Shoushtar, Iran.)

Foad Makvandi³ (Assistant Professor, Department of Public Administration, Shoushtar Branch, Islamic Azad University, Shoushtar, Iran.)

Ghanbar Amirnejad (Associate Professor, Department of Public Administration, South Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran.)

(Received: 2020/10/13; Accepted: 2021/02/08)
PP.52-77

Abstract

Contemporary organizations operate in an increasingly complex and changing environment. Therefore, they are seeking a new approach in management and leadership to meet the needs of employees and organizations to thrive in today's highly dynamic environment. Coaching of managers is defined as a strategy for human resource development and is a dynamic process that improves job performance. The present study was aimed to design a coaching model for operational managers of the Persian Gulf Petrochemical Company for motivating human resources. The statistical population of the study included 18 experts of senior managers and human resource managers of the Persian Gulf Petrochemical Company, faculty, or university teachers. In this qualitative study, from the foundation data approach and purposeful sampling method with theoretical data saturation criterion has been used and the interviews were coded using maxqda software. The results indicated that out of 805 extracted concepts, 145 basic codes were identified in 23 categories including communication, strategy, and objectives of the organization, legal requirements, human resource motivation, organizational training, empowerment, teamwork, succession planning, organizational agility, job satisfaction, organizational structure, human resource management performance, organizational culture, participatory management, talent management, knowledge management, coaching, skills, and competencies of managers, service compensation system, job characteristics, staff features, organizational characteristics, and learning.

Keywords: human resource management (HRM), coaching, human resources motivation.

³ Corresponding Author: f.makvandi@iau-shoushtar.ac.ir

Explaining the organizational health model of education staff in Fars province

Maasume Jafari (Ph.D. Candidate of Educational Management, Department of Educational Management, Islamic Azad University, Marvdasht Branch, Iran.)

Mojgan Amirzadegan⁴ (Assistant Professor of Educational Management, Department of Educational Management, Islamic Azad University, Marvdasht Branch, Iran.)

Reza Zareie (Assistant Professor of Educational Management, Department of Educational Management, Islamic Azad University, Marvdasht Branch, Iran.)

Moslem Salehi (Assistant Professor of Educational Management, Department of Educational Management, Islamic Azad University, Marvdasht Branch, Iran.)

(Received: 2021/03/14; Accepted: 2021/04/09)

PP.78-97

Abstract

This study was conducted to provide an organizational health model in education staff in Fars province. The present study was qualitative and the type was data based. The participants of the present study were experts and managers of the Education Organization of Fars Province. Purposeful (criterion-based) sampling method was used to interview experts in the field of Farhangian University. In this regard, purposeful theoretical saturation was obtained in the data by in-depth interviews with 14 people. Findings showed that the organizational health model of education staff in Fars province and its components are developed in the form of six axial factors, contextual conditions, causal conditions, intervening conditions, strategies and consequences. In this model, the relationships between the components show that the organizational health model is performed during an action / interactive process between the components. Determining the intensity and effectiveness of the components of this model from each other can be very important in the decisions and the process of designing the organizational health model among the trustees of education officials in Fars province.

Keywords: Organizational health model, education staff.

⁴ Corresponding Author : Mamirianzadeh94@gmail.com

Provide a model of professional training for employees (Case study: Qeshm Azhend Company)

Ali Akbar Jalilehvand (Ph.D. of Educational Management, Department of Educational Management, Islamic Azad University, Central Tehran Branch, Iran.)

Parastoo Khosravi⁵ (Assistant Professor of Educational Management, Department of Educational Management, Islamic Azad University, Central Tehran Branch, Iran.)

Baharak Shirzad Kebria (Assistant Professor of Educational Management, Department of Educational Management, Islamic Azad University, Central Tehran Branch, Iran.)

Parinaz Benisi (Assistant Professor of Educational Management, Department of Educational Management, Islamic Azad University, West Tehran Branch, Iran.)

(Received: 2020/09/25; Accepted: 2021/02/08)
PP.98-122

Abstract

Organizations need capable employees to survive. In fact, the current competitive environment of organizations, need effective and efficient employees to be able to achieve their goals for growth and development. In this regard, the purpose of this study is to provide a model of professional training of employees. In this study, in order to combine qualitative and quantitative data, a sequential integrated exploratory method was used, according to the classification model with emphasis on qualitative data. The statistical population in the qualitative section consisted of experts familiar with the subject of the research, which was conducted in a non-random and purposeful manner until the theoretical saturation of the 30 interview questionnaire. Also, in the quantitative part, the statistical population includes all employees of Qeshm Azhend Company (Panasonic), whose number is equal to 3122 people. The statistical sample in this research, using random sampling method and Cochran's formula, the sample size was 342 people. In this study, two questionnaires were used to collect the data needed to measure the variables under study, the validity of which was confirmed by the opinions of experts and the reliability of Cronbach's alpha. In order to analyze the data from the approach Grand theory and structural equations were used with MAXQDA, SPSS-PLS software. The results showed that the main dimensions of the model are organizational factors, managerial factors, individual factors and structural factors and include 74 sub-components and the results of the research model show Shows that the model used in the present study had a good fit.

Keywords : Education, profession education, Qeshm Azhend Company.

⁵ Corresponding Author : Dr.parastookhosravi@gmail.com

Review the gap between the existing and desired performance of the employees in order to implementation of the human performance improvement in the social security organization

Shervin Mashayekhi⁶ (Ph.D. of Educational Management, Department of Educational Management, Islamic Azad University, Sari Branch, Iran.)

Mohammad Salehi (Assistant Professor of Educational Management, Department of Educational Management, Islamic Azad University, Sari Branch, Iran.)

Taraneh Enayati (Assistant Professor of Educational Management, Department of Educational Management, Islamic Azad University, Sari Branch, Iran.)

(Received: 2021/06/06; Accepted: 2021/07/13)

PP.123-141

Abstract

Performance analysis in organizations and identifying the gap of performance , its causes and roots is very important which can improve the quality of services of organizations , customer satisfaction and services. therefore, this study aims to identify the dimensions of employee performance gap in order to deploy human performance improvement in social security organization . this research has been done in terms of purpose among applied research and qualitative method . the statistical sample of this research includes 120 experts (academic and organizational) and data collection tool is taking notes from texts , theoretical studies and available models . the results indicate that performance gap can be divided into three aspects : leadership style , workplace and human resource management . based on the findings in the first dimension , components of strategic management, structure , processes , style of management and interests of stakeholders , in the second dimension, components of organizational culture , environmental conditions , data and information and finally in the third dimension , components of human resource management , individual competencies , service system and compensation were confirmed . furthermore , by confirming the final model of performance gap , the stages of human performance improvement were identified in five stages.

Keywords : Performance, gap performance, human performance improvement.

⁶- Corresponding Author : Shervin.Mashayekhi@gmail.com

Developing an engineering professional competency model for new industrial organizations

Fatemeh Narenji Thani⁷ (Assistant Professor of Education Department, Faculty of psychology and education, University of Tehran, Tehran, Iran.)

Zainab Mostafavi (Ph.D. candidate of higher education administration, Education Department, Faculty of psychology and education, University of Tehran, Tehran, Iran)

(Received: 2021/04/13; Accepted: 2021/05/03)
PP.142-174

Abstract

This research aimed to identify and develop a professional competency model for engineers to enter new industrial organizations. The research method was applied in terms of objective and description of the data collected. The statistical population of the study consists of 1) Ph.D. professors in engineering who are active within the industry, 2) Managers and experts working in related industrial organizations with five years or more experience and have an engineering degree. Based on the Cochran formula and stratified random sampling, this represents 467 people from 5 universities and four major industry organizations; 210 people were chosen as the statistical sample. Through studying and combining the existing models and components in the field of professional competencies of engineers on the one hand and selecting the components that most researchers have mentioned, on the other hand, a conceptual model with two categories (general and specialized) was represented. Therefore, using a quantitative approach and a descriptive-analytical research method, the questionnaire developed by the researcher is based on 42 items identified in the previous phase. The experts' opinions and the construction's validity proved the validity of the questionnaire, and the reliability was assessed using the Cronbach alpha coefficient of 82,3 for the instrument. The results showed: 1- The required professional competencies include; general (personality, planning, cognitive) and specialized competencies (systematic, applied, professional ethics, and strategic) 2- The research model using confirmatory factor analysis has a good fit, and all indicators are significantly related to their underlying factor moreover, the measurement model was desirable during the evaluation of fit indices. 3. According to experts, strategic competence has a higher priority among specialist competencies, and planning is more critical among generals.

Keywords : Engineering, General Competencies, Specialized Competencies, Model, New Industrial Organizations, digital age.

⁷- Corresponding Author : fnarenji@ut.ac.ir

Structural model of individual development of managers of Iran Telecommunication Company

Hasan Sadughi (Candidate of Educational Management, Department of Educational Management, Islamic Azad University, Qom Branch, Iran.)

Mahmud Abolghasemi⁸ (Associate Professor of Education Department, Shahid Beheshti University, Tehran, Iran.)

Saifolah Fazl Elahi Ghamashi (Assistant Professor of Educational Management, Department of Educational Management, Islamic Azad University, Qom Branch, Iran.)

(Received: 2021/03/09; Accepted: 2021/04/19)
PP.175-195

Abstract

This study was aimed at proposing a model for the personal development of TCI managers using Structural Equation Modelling. A sample of 140 was randomly selected from a total of 220 managers on the basis of the Morgan Table. Data were collected using a questionnaire developed by the researchers. The reliability and validity of the instrument were satisfactory. The popular software of LISREL was used for data analysis. The model demonstrated good fit on all indices. Results identified 16 components classified into three dimensions including: the effective factors in personal development, actions performed in personal development and managers' individual competencies. Additionally, the effective individual factors had an influence on process and actions with the path coefficient of 0.37. Process and actions had an influence on individual competencies with the path coefficient of 0.17. In conclusion, the model had overall fit and can be used for the personal development of the TCI managers.

Keywords : Individual development, managers, Iran Telecommunication Company ,structural model.

8- Corresponding Author : m-abolghasemi@sbu.ac.ir

Designing a model of managerial competencies based on succession planning using the structural equation model approach

Mohammad Reza Javidi (Candidate of Educational Management, Department of Educational Management, Islamic Azad University, Torbat Heidarieh Branch, Iran.)

Hadi Pourshafei ⁹ (Associate Professor of Education Department, Brjandi University, Birjand, Iran.)

Mahdi Zirak (Assistant Professor of Educational Management, Department of Educational Management, Islamic Azad University, Torbat Heidarieh Branch, Iran.)

Hosain Moameni Mahmoudi (Associate Professor of Educational Management, Department of Educational Management, Islamic Azad University, Torbat Heidarieh Branch, Iran.)

(Received: 2021/04/12; Accepted: 2021/05/01)
PP.196-219

Abstract

The main purpose of this study is to design a competency model for managers based on the succession of the Education Organization of Khorasan Razavi Province. This research is applied in terms of purpose and descriptive-correlational in terms of data collection. First, the competency model of managers with emphasis on succession breeding has been tested by structural equation modeling. The research community has been used for the structural interpretive modeling section of the group of experts including 15 experts, university professors and management researchers. Also, in a small part, the views of 180 experienced employees in this field have been used. They were selected by stratified random sampling. According to the theoretical literature of research and study of models along with the opinions of experts, changing the environment of government organizations significantly requires updating the necessary competencies and competencies of a manager. To manage and organize, competence is a set of behaviors that achieve a functional goal. In total, the model obtained in the present study consists of 9 dimensions, 23 components and 80 indicators, respectively. The research examined and related to the competence of managers with emphasis on succession breeding, showed that firstly, the research conducted was not systematically mixed. This means that 9 factors affecting managerial competencies based on succession planning have not been identified and mentioned; Secondly, from all aspects such as individual, family, social, occupational, cultural, economic, physical, etc., they have not looked at the issue of managerial competencies based on succession breeding, while all the aforementioned aspects have been addressed in the present study and for each Which indicators and components have been identified that indicate the comprehensiveness of the model. But in general, research in this field has to some extent confirmed the indicators and components obtained in this research.

Keywords : Managerial competencies, succession planning, structural equation modeling.

9- Corresponding Author : hpourshafei@birjand.ac.ir

Table of Contents

Designing a strategic model of succession planning with emphasis on organizational learning in the country's universities (Case study: Islamic Azad University of Khorasan Razavi)

Mohammad Ghasem Aghel, Hamdollah Manzari Tavakoli, Masood Pourkiani , Saeed Sayadi 1

A systematic review of the concept and theories of critical human resource development

Hamed Dehghanan, Mahya Mohammadi 31

Designing a coaching model for operational managers of Persian Gulf Petrochemical Company in order to motivate human resources

Hajat Hajizadeh, Foad Makvandi , Ghanbar Amirnejad 52

Explaining the organizational health model of education staff in Fars province

Maasume Jafari, Mojgan Amirzadegan, Reaza Zareie, Moslem Salehi 78

Provide a model of professional training for employees (Case study: Qeshm Azhend Company)

Ali Akbar Jalilehvand, Parastoo Khosravi , Baharak Shirzad Kebria , Parinaz Benisi 98

Review the gap between the existing and desired performance of the employees in order to implementation of the human performance improvement in the social security organization

Shervin Mashayekhi , Mohammad Salehi , Taraneh Enayati 123

Developing an engineering professional competency model for new industrial organizations

Fatemeh Narenji Thani, Zainab Mostafavi 142

Structural model of individual development of managers of Iran Telecommunication Company

Hasan Sadughi , Mahmud Abolghasemi, Saifolah Fazl Elahi Ghamashi 175

Designing a model of managerial competencies based on succession planning using the structural equation model approach

Mohammad Reza Javidi , Hadi Pourshafei Mahdi Zirak , Hosain Moameni Mahmoudi 196

Editorial Board

No.	Name and Surname	Rank	Major	Address
1	Seyyed Hosein Abtahi	Professor	Management and Development of Human Resources	Allameh Tabatabaei University
2	Khodayar Abili	Professor	Educational Administration	Tehran University
3	Mohammad Hasan Pardakhtchi	Professor	Educational Administration	Shahid Beheshti University
4	Ali Taghipour Zahir	Professor	Curriculum Studies and Higher Education Management	Allameh Tabatabaei University
5	Kourosh Fathi Vajargah	Professor	Curriculum Studies	Shahid Beheshti University
6	Aryan Gholipour	Professor	Policy Management	Tehran University
7	Tahmoores Hasangholi Pouryasoori	Professor	Business Management	Tehran University
9	Abasalt Khorasani	Associate Professor	Planning of Development in Higher Education	Shahid Beheshti University
10	Behrooz Ghlichlee	Assistant Professor	Organizational Behavior Management	Shahid Beheshti University

Referees

- 1-Dr. Behrooz Ghlichlee: Assistant Professor of Management, Shahid Beheshti University
- 2-Dr. Firouz Nouri Kalkhoran: Ph.D. of Curriculum Studies, Shahid Beheshti University
- 3-Dr. Saeed Safaie movahed: Ph.D. of Curriculum Studies, Kharazmi University
- 4-Dr. Rahmatollah Pakdel: Ph.D. of Education Management.

**Quarterly Journal of Training and Development of
Human Resources**

Vol. 8, No. 29, Summer 2021

Copyright Holder:

Iranian Society for Training and Development (ISTD)

Chairman:

Dr. Abasalt Khorasani

Editor in Chief:

Dr. Kourosh Fathi Vajargah

General Director:

Hamideh Bafandeh

English Proofreader:

Dr. Nasrin Asgharzadeh

Persian Proofreader:

Dr. Firouz Nouri Kalkhoran

Cover Designer:

Reza Rajaei

Type and Layout:

Hamideh Bafandeh

Address:

No. 220, 2th Floor, AllamehTabatabaei University Building, Dr. Azodi Street, Karim Khan
zand Avenue, Tehran, Iran

Phone: **81032228**

Email: **istd.journal@gmail.com**

Website **www.istd.ir**

Fax: **81032228**

In the Name of God

Iranian Society for Training and Development (ISTD)

**Quarterly Journal of Training and
Development of Human Resources**

Vol. 8, No. 29

Summer 2021